KOGAN PAGE

IoD
RECOMMENDED BY
INSTITUTE OF DIRECTORS

نافذة على الأعمال في:
الصين

إستراتيجية الاستثمار والدخول إلى الأسواق الصينية

محرر استشاري
جوناثان ريوفيد

ترجمة
مجدي صابر

ترجمة
إيناس الوكيل

HSBC
The world`s local bank

CP
THE CULTURE PARTNERSHIP

rouse& co. international

مجموعة النيل العربية

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

نافذة على الأعمال في:

الصين

إستراتيجية الاستثمار والدخول إلى الأسواق الصينية

محرر استشاري

جوناثان ريوفيد

ترجمة

مجدي صابر محمد

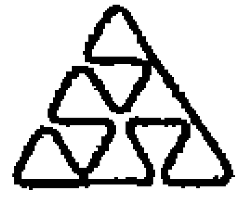
إيناس الوكيل رقم التسجيل

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION


مجموعة النيل العربية

English Edition Copyrights:

حقوق الطبعة الإنجليزية :



Business Insights: China
Practical Advice on Entry Strategy and Engagement
© Jonathan Reuvid, 2008
Original English Language Edition Published by:
©Kogan Page Limited, 120 Pentonville Road, London, N1 9 JN
Arabic 1st edition copyright ©2009 by **Arab Nile Group.** Cairo, Egypt
I.S.B.N. Kogan page :978 - 0- 7494 – 5062 – 5
I.S.B.N. Arab Nile Group: 977 – 377 –093 –1

حقوق الطبعة العربية :

عنـــوان الكتـــاب: نافذة على الأعمال في: الصين
إستراتيجية الاستثمار والدخول إلى الأسواق الصينية

تــــــــــأليف: جوناثان ريوفيد

ترجمـــــــــــة: مجدي صابر محمد، إيناس الوكيل

رقـــم الإيـــداع: 4932

الترقـيم الـدولي: 1– 093– 377 – 977

الطبعـــــــــة: الأولى

ســـنة النشـــر: 2009

الناشـــــــــر: مجموعة النيل العربية

العنــــــــوان: ص.ب: 4051 الحي السابع
مدينة نصر 11727 القاهرة — ج.م.ع

التليفــــــــون: 26717134 – 00202/26717135

الفـــــــاكس: 00202/26717135

بريــد إلكترونــي: info@arabnilegroup.com
sales@arabnilegroup.com
arab_nile_group@hotmail.com

الموقـع الإلكترونـي: www.arabnilegroup.com

نافذة على الأعمال في: الصين، إستراتيجية الاستثمار والدخول إلى الأسواق الصينية/ تحرير جوناثان ريوفيد؛ ترجمة مجدي صابر محمد، إيناس الوكيل.– ط1. – القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2009.

352ص؛ 24سم.

تدمك: 1-093-377-977

1- التجارة الخارجية 382.6

2- الصين

أ – ريوفيد، جوناثان (تحرير)

ب- محمد، مجدي صابر (مترجم)

ج – الوكيل، إيناس (مترجم مشارك)

تنويه 1 :

لقد تم بذل أقصى جهد ممكن لضمان احتواء المادة المترجمة لهذا الكتاب على معلومات دقيقة ومحدثة. ومع هذا، لا يتحمل الناشر "مجموعة النيل العربية" أية مسئولية قانونية فيما يخص محتوى الكتاب أو عدم وفائه باحتياجات القارئ كما أنه لا يتحمل أية مسئولية أو خسائر أو مطالبات متعلقة بالنتائج المترتبة على قراءة أو استخدام هذا الكتاب.

تنويه 2 :

إن مادة هذا الكتاب والأفكار المطروحة به تعبر فقط عن رأي الكاتب أو المؤلف لهذا الكتاب، ولا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر.

رسالة مؤسسة
محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

في عصر يتسم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعاب المعارف العالمية، فهي من أهم أدوات النهضة المنشودة، وتؤمن المؤسسة بأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط ما تترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقت المؤسسة برنامج «ترجم»، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الاستراتيجي تجسيدا عملياً لرسالة المؤسسة المتمثلة في تمكين الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفة، ورعاية الأفكار الخلاقة التي تقود إلى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج «ترجم» والبرامج الأخرى المنضوية تحت قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة www.mbrfoundation.ae

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/ مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، كما أراد لها مؤسسها، إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي، من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.

المحتويات

الموضوع | الصفحة

الموضوع | الصفحة

الموضوع الصفحة

الموضوع	الصفحة

المساهمون في إعداد الكتاب

بيتـر باد مدير في شـركة **آروب** لديه خبرة كبيرة في مجالات التصميم والإشـراف على أعمال الهندسـة المدنية، والمشـاريع الإنشـائية المتعددة في كل مـن إنجلترا، وعبر البحار في شـرق آسـيا والولايات المتحدة والشرق الأوسط وإفريقيا الوسطى. كما يرأس شـركة أعمال المطـار العالمية آروب. وشـارك في أعمال التخطيـط والتصميم لكثير من المطـارات على مسـتوى العالم، كان آخرها في الصين والفليبيـن وإنجلترا. ويعمل كذلك في المجلس الاستشاري للمطارات الذي يقوم بتقديم المشورة للحكومة البريطانية حول أمور ترتبط بسياسـة المطار. كما أنه عضو مجلس إدارة لمجموعة المطارات البريطانية. وهي هيئة تجارية تمـثل أكـثر من 200 شـركة إنجلـيزية تصدِّر مهاراتها، ومنتجاتها على مستوى العالم.

مجلس الأعمال البريطاني الصيني مصدر قيادي في إنجلترا يحتوي على معلومات عن الشـركات الصينية، وما يمكـن أن تقدمه من نصائح واستشـارات وخدمات للصناعة فـي إنجلترا. كما يدعم هذا المجلس الشـركات البريطانية بـكل أحجامها عن طريق توفير خدمات الأعمال، وتقديم المسـاعدة العملية في السـوق، والقيام بالمبادرات الصناعية من خلال شبكة أعماله الممتدة عبر 6 مكاتب في إنجلترا و11 مدينة صينية.

جاي فيسـي أحد الشـركاء في شـركة **ويـذرز** (شـركة ذات مسـؤولية محدودة) التـي تتخذ مـن مكتبها في هونج كونج مقرًّا لها، كما كان يعمل سـابقًا في شـركة KSB للاستشـارات القانونية (شـركة ذات مسـؤولية محدودة) لصالح عملائها المشاركين في تطوير الأعمال الدولية خاصة مع الصين.

إيان فارافير شغل منصب مدير حكومي، ومدير إقليمي في الصين بالإضافة إلى هونج كونج وتايوان وتايلاند وسنغافورة وأستراليا. كما شغل أحد المناصب الإدارية والقانونية العليا في الولايات المتحدة، ولديه خبرة 30 عامًا في مجال التأمين. أمضى آخر 13 عامًا منها في الصين العظمى. وله سجل رائع وبارز في مجالات الأعمال، والقيادة الناجحة، وإدارة منظمات ذات مستويات متباينة من التطور؛ حيث اضطلع بمهام كثيرة مثل الإعداد، وإقامة المشاريع المشتركة، وعمليات الدمج، والاقتناء، واستكمال الهيكل العام للشركات.

ستيفن جيل يدير أعماله الخاصة في مجال الاستشارات الهندسية في هيئة **ستيفن جيل**. ولأنه يمتلك خبرة كبيرة في إدارة الأعمال، ويشغل منصب المدير العام في شركته الهندسية؛ فقد تطورت خبراته في مجالات عديدة وأصبح له سجل عملي رائع تجلت آثاره في مجالات التصميم الفني، والمبيعات والتسويق، والإدارة العامة، وقانون الشركات، والحسابات الإدارية.

أماندا جو مديرة في قسم الشؤون الصينية في حصص بنك HSBC (بنك هونج كونج شنغهاي المتحد).

جون لي شريك أول في قسم الضرائب في شركة KPMG بالصين العظمى. ومقره في مكتب شركة KPMG في شنغهاي.

ليندا لين انضمت إلى فريق خدمات الأعمال في شركة KPMG بالصين عام 2003 من شركة **فانكوفر** KPMG في كندا. وتتركز مهمتها في تقديم خدمات للعملاء متعددي الجنسيات الذين يستثمرون في الصين. ومنذ انضمامها إلى فريق خدمات الأعمال, قامت بتقديم مساعدات قيِّمة للعملاء الذين يحتاجون إلى التحري أو الاستعلام عن أي معلومات تخص الشركة بالإضافة إلى تقديم المشورة والدعم الفوريين لهم في كل معاملاتهم. وهي شريكة في خدمات الاستشارات المالية.

مارك مايكلسون مقيم لفترة طويلة في هونج كونج, ومساعد المدير العام المسؤول عن تنشيط الاستثمار بوكالة **هونج كونج للاستثمار**. وهي وكالة حكومية مسؤولة عن جذب الاستثمار الأجنبي المباشر. كما كان رئيس مجلس الإدارة السابق للغرفة التجارية الأمريكية في هونج كونج، وعضوًا في لجنة **فولبرايت الاستشارية في هونج كونج** أيضًا.

جون مايلز أحد أعضاء مجلس الإدارة في مجموعة **آروب** الاستشارية المتخصصة في أعمال التصميمات والأعمال الهندسية. وتمتلك هذه المجموعة 30 عامًا من الخبرة في مجال الأعمال مع الصين.

لوك مينفورد رئيس قسم المعاملات الصينية في **روز الدولية وشركاها**, ومحامٍ نيوزيلندي ذو كفاءة كبيرة. وقد عاش **لوك** في الصين لأكثر من 15 عامًا حيث عمل في روز وشركاها منذ 1997, واستطاع إثبات كفاءته في التعامل مع نماذج متنوعة للملكية الفكرية من خلال الاحتكاك بالعديد من الصناعات التي تستثمر فيها بعض الشركات الأجنبية الكبرى في الصين.

تيم مور مدير تنفيذي في شركة **سيجاي** SGAI (المجموعة المتخصصة في تقنيات الذكاء الاصطناعي). وهو مشروع مشترك بين شركة **الصناعات الأتوماتيكية المحدودة** في هونج كونج، وشركة **ساجينتيا** في كمبريدج بإنجلترا. وقد انضم تيم إلى ساجينتيا في 2001 للعمل في تطوير منتج جديد. وكان يعمل في السابق مديرًا فنيًا لمجموعة **فينومينون**، ومجموعة **أون ميديكا**. وهو متخرج بتقدير امتياز مع مرتبة الشرف الأولى من قسم الفيزياء شعبة الإلكترونيات في جامعة برمنجهام. وفي 1998، حصل على درجة الدكتوراة في هندسة الإلكترونيات الدقيقة من جامعة كمبريدج.

جون بيكآب أسس شركة **أفينجتون للأنظمة** بعد حصوله على درجة الماجستير من معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا (MIT)، وتخصص في إدارة التسويق والمبيعات لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات. ومن بين إنجازاته المهنية: تأسيس مكتب في إنجلترا لشركة برمجيات صينية / كندية, كما ألقى كلمات عديدة في المناسبات والأحداث المرتبطة بصناعة تكنولوجيا المعلومات، وقام بتدريس دورات في تسويق البرامج في بكين. وتعمل شركة أفينجتون للأنظمة مع شركات بريطانية حتى تحصل على ميزة جني الأرباح الضخمة التي يتيحها التعاون مع مصدر خارجي يعمل في مجال تطوير صناعة البرمجيات لشركات البرمجيات المعروفة في الصين بسمعتها الطيبة في إنتاج برامج جيدة في المواعيد المحددة.

جوناثان ريوفيد صاحب أكثر من 20 عامًا من الخبرة في مجال تطوير المشاريع المشتركة بالصين، وحاصل على درجة الماجستير من جامعة أكسفورد. وقد بدأ حياته العملية كخبير اقتصادي في شركة البترول القومية الفرنسية **توتال** قبل أن ينتقل إلى

العمل في مجال الخدمات المالية، والاستشارات الإدارية ثم أصبح مديرًا للمعاملات المالية الأوروبية في شـركة **فورشـن 500** الأمريكية المتعددة الجنسيات قبل أن يلتحق بالعمل في الصين في منتصف الثمانينيات من القرن العشـرين. وفي 1989، بدأ عملاً آخر؛ حيث عمل كاتبًا ومحررًا لكتب الأعمال في مؤسسة **كوجان بيدج للنشر**. وله أكثر من 30 كتابًا تحمل اسمه.

روث سـويتندورب عضو في مؤسسـة تعليميـة قومية، ومدير مشـارك في مركز جامعة بورنماوث للإدارة وسياسـة الملكية الفكريـة (www.cippm.org.uk)، كما عمل على مسـتوى عالمي لنشر تعليم الملكية الفكرية. ومن بين شركائه: مكتب براءة الاختراع الأوروبي، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، ومؤسسـات أعمال، ومؤسسـات أكاديمية. ومـن بين الجهات الممولة لأبحاثه: **ذي ليفرهولم ترسـت**، ومكتـب الملكية الفكرية في إنجلترا، ومنتدى أبحاث الخدمات المالية، والهيئة الأوروبية.

ديفيد سـتيدز محاسب قانوني كفء يعمل في شركة **برايس ووترهاوس كوبرز**. وبعد فترة من عمله في مجال الأسـهم الخاصة، انضم إلى مجموعة **سيركو** (شركة عامة محدودة)، وكان أحد العناصر الأساسية في الفريق الذي حمل على عاتقه مهمة جعل هذه الشـركة واحدة من الشـركات الرائدة في مجال تقديم الخدمات في إنجلترا. وعمل سابقًا مديـرًا تنفيذيًـا لوكالة **برايفت فاينانـس بانل**. وهي وكالة حكوميـة إنجليزية. كما كان مسؤولاً سابقًا عن مبادرة التمويل الخاص، ومدير التطوير في مجموعة **كينيتيك** (شركة عامة محدودة). وبفضل خبرته كمدير غير تنفيذي، ساعد أربع شركات على الانضمام إلى قائمة **سوق الاستثمار البديل** في لندن.

جوان تورلي بدأت حياتهـا العملية كباحثة أكاديمية متخصصة في اللغات الحديثة؛ مما أهَّلها في السـابق للفوز بوسام الحكومة الفرنسية على الدراسات اللغوية التي أعدتها قبـل التخـرج ثم حصلـت على درجة الماجسـتير من خلال النظام الفرنسـي للدراسـات العليـا؛ لتبدأ مشـوارًا طويلاً مفعمًا بالإثـارة، وتحري الدقة العلمية لفهـم رؤية الثقافات الأخرى لمفهوم الأعمال وإقامة المشاريع التجارية. وبعد حصولها على درجة الدكتوراة، تخصصت في تطبيق اللغة الإنجليزية على المجتمع الدولي للأعمال ثم عملت بعد ذلك لمدة ثلاث سنوات في شركة أبحاث إستراتيجية عالمية تقوم بتطبيق القيم الثقافية على تحليل الأعمال والمعلومات التنافسـية. وفي خلال الأعوام العشرة الأخيرة، تخصصت في تطبيق

مهارات ثقافية شـاملة على العملاء بغرض تحسـين أدائهم في مجال الأعمال. ويأتي على رأس أولويات عملها الحالي نشـر الحوار الثقافي المتبادل والفعال بين العملاء الغربيين، والصين عن طريق التعليم والتمويل والإعلام والحكومة.

جوشـوا ويل حاصل على درجات عليا في القانون، والسياسـة، واللغة الصينية من جامعة أوتاجو في نيوزيلندا. ومنذ انضمامه إلى العمل في **روز وشـركاها** أوائل 2007، سـاعد في تأسـيس وحدة أبحاث شـركة **روز** في الصين. ويضطلع حاليًّا بمهمة التنسيق مـع الأطراف المعنية من أجل تنفيذ قانون الملكية الفكرية في صناعات الأدوية، والسـلع الاستهلاكية غير المعمرة، ووسائل النقل، وأطقم الحمامات. ويتحدث **جوشوا** الماندرين (اللغة الرئيسية في الصين)، واللغة الألمانية.

نينج رايت شريك واستشاري إدارة المخاطر في شركة KPMG بالصين. ولديه 15 عامًا من الخبرة في إدارة المخاطر والعمل الاستشاري مثل مراجعة تنفيذ النظام، وإدارة المشـاريع وتوفيرها بكل السبل الممكنة، ودمج النظم واختيارها، وتحسين نظام التأمين المالـي، وتقويم تكنولوجيا المعلومـات. وقبل أن يعمل **نينج** فـي الصين، كان يعمل في إنجلترا وهونج كونج.

تقديم الكتاب

بقلم: مايلز تيمبليمان المدير العام لمعهد إعداد المديرين

نظرًا إلى أن الصين ما زالت تواصل تطورها ككيان اقتصادي هائل، يدرك المديرون في إنجلترا الفرص المحتملة، ويبحثون عن سبل لاكتشافها. ولذلك، شاهدنا تحولاً ملحوظًا في توجه شركات أعمال بريطانية أصبحت تشعر بأنها أقل تهديدًا في هذا السوق العريض الذي ظهر فجأة، وبأنها أكثر رغبة في اكتشاف قدراته.

ولكن على أصحاب هذا التوجه أن يتوخوا الحذر، وأن يستفيدوا من هذه الرسالة البسيطة التي مفادها: أنه حيثما وُجد قصور في الفرص، فعليك أن تتسلح برؤية واضحة وموضوعية للعمل حتى تستعين بها على تحديد الأسواق والقطاعات المناسبة لك مع مراعاة تصور أقصى الاحتمالات، والاستفادة من جميع المعلومات ومصادر الدعم المتاحة.

إن أساس النجاح في أي سوق أجنبي، ظهر فجأة أو موجود بالفعل، هو البحث التفصيلي عن أسرار هذا النجاح؛ حيث تقترح معلومات صادرة عن معهد خدمات المعلومات لأعمال المديرين بأن الأعضاء يطالبون على نحو متزايد بتوفير مسار تتبع داخلي. بمعنى تقديم مشورة عملية حقيقية لمن يرغبون في إقامة أعمال في الصين.

من المتوقع أن يواجه المستثمر الأجنبي ـ بكل تأكيد ـ صعوبات حقيقية في الصين بسبب اختلاف اللغة، والقانون، وقواعد التمويل. ومع ذلك، يوجد ما هو أكثر صعوبة من كل ما سبق؛ حيث إن العائق الأكبر في التجارة يصنعه اختلاف ثقافة الأعمال أكثر من أي شيء آخر. وربما تكون القضية الكبرى الوحيدة التي تشغل الشركات في الصين الآن هي

سـرقة الملكية الفكرية. وهي مشـكلة عويصة على الرغم مـن أن الحكومة الصينية تبذل محـاولات حثيثة لعلاجها لحين قيامها بتأسـيس علاماتها التجارية التـي تميِّزها عالميًّا. وإلـى أن يتحقـق لها ذلك، فسـتظل هذه المشـكلة قائمة. كما يعد الحصول على الشـريك المناسـب مرحلة حاسـمة، وفي غاية الأهمية دومًا في التجارة عبر البحار بشكل عام. أما بالنسبة للشـركات المتجهة نحو الصين، فتتضاعف أهمية هذه المرحلة. ولذلك، فعليك أن تحصل على أكبر قدر ممكن من المساعدة، وألا تحاول أن تمضي وحدك.

من المعروف أن التكلفة مؤشـر توجيه شديد الأهمية في التجارة، ولكن نقل عمليات التصنيـع التـي يقـوم عليها مشـروعك إلـى الصين لن يجعلـك صاحب ثروة بين عشـية وضحاهـا؛ لأن هناك تفاوتًا اقتصاديًّـا هائلاً بين الأقاليم الصينية. ففي حين تكون الأجور منخفضـة جـدًّا في بعض المناطق يكـون من الأصعب العثور فيها علـى فريق العمل ذي الكفاءة المنشـودة. أما في المناطق التي يوجد فيها فريق العمل ذو الكفاءة، فيتجه الطلب فيهـا نحو تزايد الأجور؛ لذلك، فالاسـتثمار في الصين ـ بكل تأكيـد ـ ليس فرصة مواتية للثراء السـريع. وفي الواقع، قد لا تنجح شـركتك على الإطلاق هناك. وهذا أمر ينبغي أن تضعه جميع الشركات في اعتبارها.

يرتفع معدل زيادة الأجور في الصين. وعلى الرغم من أن هذا سيجعل المنطقة حتمًا أقـل ملاءمة من الناحية المالية كقاعدة تصنيعية، إلا أنها سـتكون أكثـر جذبًا للمصدِّرين البريطانيين؛ لأن سوق الاستهلاك في الصين هائل. وهذا يتيح فرص عمل مواتية حقيقية لشركات التجزئة، وقطاع الخدمات.

وسـيقدم هـذا الكتاب المشـورة العمليـة لمن يرغبون فـي إقامة أعمـال في الصين بالإضافـة إلى تزويدهم بمعلومات إرشـادية عن المنظمات الداعمـة التي يمكنها أن تقدم إليهم العون، كما سيتيح للقراء فرصة التعرف على المناخ الاقتصادي الداخلي في الصين والحوافز المتاحة للشـركات البريطانية، وسيتضمن الكتاب كذلك دراسات حالة من داخل شـركات يمكن اعتبارها اليد الأولى صاحبة الخبـرة في إقامة أعمال في هذه المنطقة. مع إبراز الأرباح، والمخاطر التي واجهتها.

وصفوة القول أن أي مستثمر يفكر في إقامة أعمال في الصين سيجد في المعلومات الموجـودة فـي هذا الكتاب ـ وهي واجبة القراءة ـ المشـورة العملية التي كتبها وحرَّرها خبراء محترفون، كما ستقدم عونًا عظيمًا له؛ لذا أوصيكم بقراءته.

المقدمة

جوناثان ريوفيد

حين كنت أقوم بتخطيط محتويات هذا الكتاب، تصورت أنه سيركز - تقريبًا - على أمرين اثنين فقط. وهما تقديم المشورة العملية المبنية على الخبرة الطويلة، وعرض دراسات الحالة النابعة من واقع تجارب البعض منا ممن عملوا على تطوير الأعمال في الصين ومعها في السنوات الأخيرة. وسيظهر لكم هذا التوجه بوضوح في الأجزاء من الثاني إلى الخامس من هذا الكتاب.

ومن ناحية أخرى، فإن حضوري ندوة معهد إعداد المديرين التي كان موضوعها «الرؤية العالمية للأعمال: الصين وهونج كونج» والتي عُقدت في لندن في يونيو 2007؛ جعلني أقتنع بأن الجدل الدائر حول مستقبل الصين - وعلى وجه الخصوص، عما إذا كان أداؤها الاقتصادي قادرًا على الاستمرار أم لا - كان حدثًا لا يمكن تجاهله. ويستطيع المرء أن يكتشف أن هناك ما هو أكثر من مجرد نبرة الشماتة التي تغلف التكهنات التي تدور في الصحافة المنشورة باللغة الإنجليزية، وفي كثير من الكتب حول حتمية انهيار الصين. ألا وهو وجود شعور ضمني مفعم بالأمل والارتياح إلى أن الصين قد تتعثر، وإلى أن حضورها البارز غير المريح على الساحة العالمية قد يتقلص ويتراجع. ولذلك، رأيت أن هذه القضية - أيًا كان الاستنتاج الذي توصل إليه قراء سابقون حولها - يجب استقصاؤها وتمحيصها بموضوعية في هذا الكتاب.

المحتويات بإيجاز

لقد حاولت أن أبرز الدليل الذي يعزز وجهة نظري بشكل أكبر في الجزء الأول حتى يستفيد منه أولئك الذين لا يملكون الإلمام الكامل بالحقائق الاقتصادية، وبخاصة في الفصل السابع منه، للوصول إلى استنتاجات معقولة ليست مبنية على البيانات التاريخية والاقتصادية والسياسية فقط، وإنما على سيناريوهات بديلة تكشف كيف يمكن استبدال أنماط التجارة والاستثمار العالميين على مستوى العالم خلال القرن الحادي والعشرين. وتأسيسًا على ما تقدم، فإنك كرجل أعمال مشارك في الصين ستكون في حاجة إلى إدراك صحيح ورؤية واضحة للأمور، والقيام بإعداد تقييمك الخاص للمخاطر الاقتصادية الكلية التي قد تؤثر على مشروعك خلال الفترة المحددة له.

أما بالنسبة لأولئك الذين يملكون الاستعداد للالتزام بالعمل في الصين، فيكشف لهم الجزء الثاني قضايا الأعمال الأساسية التي يمكن أن يواجهها رجال الأعمال؛ حيث تستعرض فصوله نُبذًا مختصرة، ولا تحاول تقديم مشورة شاملة؛ لأن كتابًا آخر تطرق إلى معظم هذه القضايا بتعمق أكبر من قبل. وهو كتاب إقامة أعمال في الصين الذي نشرته - في الأصل - مؤسسة كوجان بيدج للنشر، ولكنه متوافر حاليًا في طبعاته الأحدث لدى مؤسسة GMB للنشر في لندن. وتقوم المؤسسة بتحديثه مباشرة بين الحين والآخر على موقعها التالي: (www.globalmarketbriefings.com).

أما الجزء الثالث، فقد كتب خصيصًا لإفادة القراء الذين ينوون الاستثمار في الصين سواء في مشاريع يمتلكونها بالكامل أو في مشاريع مشتركة مع الشركاء الصينيين. وكما ذكرنا عن الجزء السابق، تعد فصول هذا الجزء نُبذًا مختصرة أكثر منها مشورة مهنية مفصَّلة.

والجزآن الرابع والخامس عبارة عن دراسات حالة، ولكن يتخللهما فصول عن منظمات مهنية خبيرة تعمل في الصين. وينصب الاهتمام في الجزء الرابع على إدارة المشاريع المشتركة، وينصب على خدمات التموين والتجارة في الجزء الخامس؛ لأن الخبرات ما هي إلا مزيج تراكمي من الفشل والنجاح، كما تؤكد ذلك دراسات الحالة التي سيأتي ذكرها. ولذلك، فمن الفوائد الجمّة التي قد يجدها القراء في هذا الكتاب توصيف المشاكل بشكل عملي سواء المشاكل التي تستعصي على الحل أو التي أمكن حلها بالفعل.

شكر وعرفان

أتقدم بجزيل الشكر إلى هؤلاء المساهمين الذين كتبوا خصيصًا لهذا الكتاب، وإلى الكتاب الذين زودوا هؤلاء المساهمين بمعلوماتهم القيِّمة التي قام المساهمون بإدراجها في هوامش هذا الكتاب. كما أتوجه بجزيل الشكر إلى المنظمات والهيئات التي يعملون بها مثل شركة آروب، ومدرسة الأعمال بجامعة بورنماوث، وهيئة **ستيفن جيل**، وبنك HSBC، ومؤسسة الشراكة الثقافية، **وهونج كونج للاستثمار**، وشركة KPMG، **وليليدز** في لندن، **وروز الدولية وشركاها**، **وساجينتيا**، **وستيدز وشركاها**، **وويذرز** (شركة ذات مسؤولية محدودة). كما أقدم عميق شكري وتقديري كذلك إلى **هامفري كينليسايد** من **مجلس الأعمال البريطاني الصيني** على تزويدي بالكثير جدًّا من دراسات الحالة المستخلصة من خبرات أعضاء مجلس الأعمال البريطاني الصيني.

كما أتوجه بكل التقدير والامتنان إلى الرعاة لهذا الكتاب ـ بنك HSBC، **وروز وشركاها**، **وساجينتيا** ـ الذين ساعدت مشاركتهم على إخراج هذا الكتاب إلى النور. وأخص بالشكر والامتنان كذلك معهد إعداد المديرين، وأثمِّن غاليًا دوره ومساعدته على نشر هذا الكتاب. وأخيرًا، أقدم شكري الخاص إلى **مايلز تيمبليمان** المدير العام لمعهد إعداد المديرين على تقديمه لهذا الكتاب وتشجيعه للمشروع منذ البدء في كتابته.

وأيًّا كانت التكهنات بشأن حدوث مزيد من التطور للصين، فيمكننا أن نكون متأكدين من أن العقود القادمة ستواصل تزويدنا بهذا الزخم من اللغط عن مسيرة الصين كما كان الحال في الثلاثين عامًا الماضية. ونظرًا لتعدد وثراء الخبرات العملية للشركات التي ارتبطت بأعمال مع الصين، فيمكنكم أن تتوقعوا إصدار المزيد من الطبعات لهذا الكتاب. أما في الوقت الحالي، فيحدوني الأمل في أن تكون هذه الطبعة الأولى دليل استخدام عمليًّا لهؤلاء الذين سيبدؤون مشوارهم الطويل في الصين.

الجزء الأول

الاقتصـــــاد

1

الاقتصـاد - المشـوار الطويل للصين

جوناثان ريوفيد

ما زال الجدل دائرًا حول قدرة النمو الاقتصادي المذهل للصين على الاستمرار، وما زالت هذه الاسـتمرارية تدهش الاقتصاديين والصحفيين الأكاديميين. ويواكب هذا الجدل اهتمـام متزايد مـن جانب واضعي الإسـتراتيجيات في كل مـن دول الأطلنطي، ومجتمع الأعمـال في العالم. ولذلك، تقوم الحكومة الصينية بإجراء مناقشـات مفتوحة تمامًا حول القضايا بعيدة المدى التي طرأت على السـاحة نتيجـة لعدم التوازن الذي حدث ليس على صعيد تجارتها الخارجية فقط، وإنما على صعيد التباين في مستويات المعيشة بين الطبقة الثريـة نسـبيًّا التي تعيش فـي المناطق الحضرية الواقعة على السـاحل الشـرقي للصين والمناطـق الواقعـة خلفه، وبين طبقـة المزارعين التي تعيش في وسـط الصين وغربها، وبين سكان المدن الأفقر اقتصاديًّا.

على مدى 23 عامًا عملتها في الصين، سواء كرجل أعمال حتى وقت قريب أو كمتابع دائم للاقتصاد منذ عام 1993، وأنا أسمع أصوات صفارات الإنذار التي يطلقها المراقبون للصين للتحذير من تعثر اقتصادي متوقع في أعقاب حدوث أي انخفاض للاقتصاد العالمي أو أزمة مالية إقليمية. وحتى وقتنا هذا، لم تثبت صحة هذه التوقعات أو التحذيرات سـواء فيمـا يتعلق بتعثر أو تباطؤ الاقتصاد الصيني أو فيما يتعلق بتسـارعه أو خلو طريقه من أي عقبات. ومن جانب آخر، فإن الجدل الدائر في الوقت الحالي حول قدرة الاسـتثمارات المتوسطة والبعيدة المدى على الاستمرار في الصين ناجم عن النهضة الاقتصادية الرائعة غيـر العادية، وعما ترتب عليها من آثار وضغوط علـى التركيبة الاجتماعية داخل الصين،

وعلى علاقاتها مع بقية دول العالم. ولكل هذه الأسباب، فإن السيناريو الذي ينبغي على رجال الأعمال الذين يخططون للاستثمار في الصين أن يضعوه نُصب أعينهم هو عدم اعتبار هذه الخطوة مجرد خبطة تجارية قصيرة المدى تأتي مرة واحدة وتنقضي. ولذلك، يحتاج القراء قبل الالتزام بالاستثمار وإدارة الوقت في الصين إلى تكوين رأي واضح في هذه القضية.

يركز هذا الفصل والفصلان اللذان يليانه على الملامح الرئيسية للاقتصاد المحلي في الصين، والتجارة الخارجية بهدف تزويد القراء بالأدلة الكافية التي تساعدهم على تكوين رؤية متوازنة لمستقبل الاقتصاد الصيني. ثم نعرض عليهم في الفصل السابع الذي يمثل خاتمة الجزء الأول من هذا الكتاب السيناريو الحزين الذي صاغه ويل هتون في كتابه المثير للجدل الذي يحمل عنوان علامات النهاية الوشيكة - الصين والغرب في القرن الحادي والعشرين، والذي صدر عام 2007 عن مؤسسة ليتل: براون في لندن. وقد قوبل هذا السيناريو بسيناريو آخر أكثر إيجابية؛ حيث يعرض النظرة البديلة الأكثر تفضيلاً للصين على الرغم من أن كلتا النظرتين متساويتان في عدم ملاءمتهما لمصالح الدول الأعضاء حاليًا في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

الزيادة السكانية

لا يزال تعداد السكان في الصين يزيد عن 1.3 بليون نسمة بمعدل زيادة سنوية كبير مقارنة بمعدل الزيادة السكانية في الدول الخمس عشرة الأعضاء في الاتحاد الأوروبي (أوروبا القديمة)، وأكبر قليلاً من الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وأقل من نصف معدل الزيادة السكانية في كل من إنجلترا والولايات المتحدة، وأقل من النصف أيضًا في الهند كبرى دول العالم من حيث تسارع معدل الزيادة السكانية. وهو أمر لافت للنظر جدًا. ويوضح الجدول 1.1 المعدل السنوي للزيادة السكانية في الصين، الذي بلغ 2.7% عام 1971 ثم هبط إلى 1.3% عام 1979. وهو العام الذي تم فيه تطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادي التي أقرها الزعيم الصيني دنج كسياوبنج. وبعد ذلك، ارتفع معدل الزيادة السكانية مرة أخرى إلى 1.7 % تقريبًا عام 1987 ثم تراجع تدريجيًّا إلى مستوى 1% خلال العقد التالي ثم انخفض منذ عهد قريب إلى 0.26% عام 2005.

ومن الواضح أن سياسة "إنجاب طفل واحد" التي تتبناها الصين قد أثرت على الزيادة السكانية، ولكن ترتب عليها في المقابل حدوث طفرة غير مسبوقة من النمو وارتفاع

مستوى المعيشة لسكان المدن؛ حيث تشجع الدولة الأبوين العاملين على الاستثمار عن طريق تكريس كل إمكاناتهما لتوفير أفضل فرصة تعليم يمكن الحصول عليها لطفل واحد بدلاً من تبديد هذه الإمكانات في محاولة تكوين أسرة أكبر. وعلى أي حال، فقد أمكن احتواء الزيادة السكانية في الصين الآن. ومع ذلك، يبدو أن الانطباع الشائع على نطاق واسع بأن تلك الزيادة متوقفة تقريبًا غير صحيح.

الاقتصاد المحلي

الناتج المحلي الإجمالي

في عام 2004، قام المكتب القومي للإحصاء في الصين ـ معتمدًا على الإحصاء السكاني الاقتصادي القومي. وهو أول إحصاء يصدر منذ عام 2002 ـ بحساب معدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي ابتداء من عام 1993 عن طريق توجيه المؤشر إلى الأمام بمتوسط 0.5% سنويًا إلى أعلى. وقد تم إدراج هذه الرسوم البيانية بعد مراجعتها ضمن إحصائيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالإضافة إلى تسلسلها الزمني الذي يعبر عن المعدل الفعلي لنمو الناتج المحلي الإجمالي. كما هو موضح في الجدول 2.1 الذي يقارن بين الأداء الاقتصادي في الصين، ونظائرها في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والمنطقة الأوروبية، والولايات المتحدة، والهند، وإنجلترا عن الفترة الزمنية من 1979 إلى 2005.

وتعد التقديرات التي أعلنتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعام 2006، وتوقعاتها لعامي 2007 و2008 أقل من مثيلاتها في الفهرس الذي أعدته الإكونوميست خصيصًا لهذه السنوات كامتداد للجدول الذي يقوم على أساس أن الصين سجلت نموًا في ناتجها المحلي الإجمالي بنسبة 11.1% و11.9% على التوالي في الربعين الأولين من عام 2007.

جدول 1.1 معدلات النمو السكاني المقارنة 1971 – 2005

العام	العالم	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	النمو السنوي (%) الاتحاد الأوروبي15	أمريكا	إنجلترا	الصين	الهند
1971	-	1.33	-	1.27	0.49	2.7	2.27
1972	-	1.18	0.68	1.08	0.31	2.29	2.40
1973	-	1.12	0.59	0.96	0.29	2.33	2.35
1974	-	1.11	0.57	0.92	0.03	1.85	2.29
1975	1.87	1.06	0.74	0.99	(0.02)	1.72	2.24
1976	1.81	0.94	0.32	0.96	(0.02)	1.40	2.36
1977	1.75	0.93	0.35	1.01	(0.05)	1.34	2.14
1978	1.71	0.92	0.34	1.07	(0.02)	1.35	2.26
1979	1.70	0.94	0.36	1.11	0.11	1.33	2.21
1980	1.71	0.95	0.38	-	0.18	1.19	2.47
1981	1.72	0.89	0.33	0.99	0.05	1.39	2.26
1982	1.72	0.87	0.26	0.96	(0.12)	1.58	1.92
1983	1.73	0.83	0.20	0.92	0.04	1.33	1.21
1984	1.73	0.78	-	0.87	0.17	1.31	2.12
1985	1.74	0.78	0.21	0.89	0.26	1.43	2.21
1986	1.75	0.77	0.23	0.93	0.23	1.56	2.17
1987	1.75	0.76	-	0.9	0.21	1.67	2.12
1988	1.74	0.8	0.34	0.91	0.20	1.58	2.21
1989	1.69	0.84	0.42	0.95	0.28	1.51	2.16
1990	1.63	0.42	0.55	1.14	0.28	1.45	2.11
1991	1.57	2.55	-	1.35	0.35	1.30	2.07
1992	1.51	0.93	0.46	1.40	0.25	1.16	2.03
1993	1.46	0.84	-	1.33	0.23	1.15	1.87
1994	1.43	0.83	0.34	1.23	0.26	1.13	2.29
1995	1.41	0.91	0.30	1.20	0.28	1.06	1.56
1996	1.39	0.60	0.27	1.17	0.24	1.05	2.20
1997	1.36	0.75	0.27	1.21	0.26	1.01	1.94
1998	1.34	0.73	-	1.18	0.28	0.92	1.90
1999	1.31	0.70	-	1.16	0.36	0.82	1.97
2000	1.54	0.71	0.40	1.13	0.34	0.76	1.83
2001	1.28	0.74	0.46	1.03	0.39	0.70	1.80
2002	1.25	0.71	0.49	1.01	0.35	0.65	1.77
2003		1.43	0.69	0.46	1.00	0.39	0.60
2004		1.20	0.67	0.46	0.97	0.47	0.59
2005		-	0.69	0.56	0.94	0.26	0.59

المصدر: دليل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2007: إحصائيات اجتماعية وبيئية واقتصادية

جدول 2.1 معدلات الناتج المحلي الإجمالي الفعلية المقارنة بدءًا من 1979

العام	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	الاتحاد الأوروبي	أمريكا	إنجلترا	الصين	الهند
	النمو السنوي (%)					
1979	3.8	3.8	3.2	2.7	7.6	(5.2)
1980	1.3	2.1	(0.2)	(2.1)	7.8	7.2
1981	2.0	0.6	2.5	(1.5)	5.3	6.0
1982	0.1	0.8	(2.0)	1.9	9.0	3.1
1983	2.7	1.6	4.5	3.5	10.9	7.7
1984	4.5	2.4	7.2	2.6	15.2	4.3
1985	3.7	2.4	4.1	3.5	13.5	4.5
1986	3.0	2.5	3.4	3.9	8.9	4.3
1987	3.4	2.4	3.3	4.5	11.6	3.8
1988	4.5	4.2	4.1	5	11.3	10.5
1989	3.8	4.0	3.5	2.2	4.1	6.7
1990	3.0	3.5	1.9	0.7	3.8	5.6
1991	1.4	2.7	(0.2)	(1.4)	9.2	1.3
1992	2.2	1.5	3.3	0.2	14.2	5.1
1993	1.3	(0.8)	2.7	2.3	13.9	5.9
1994	3.1	2.4	4.1	4.3	13.1	7.3
1995	2.5	2.4	2.5	2.9	10.9	7.3
1996	2.9	1.5	3.7	2.8	10.0	7.8
1997	3.5	2.5	4.5	3.0	9.3	4.8
1998	2.6	2.8	4.2	3.3	7.8	6.5
1999	3.3	3.0	4.5	3.0	7.6	6.1
2000	4.0	3.9	3.7	3.8	8.4	4.4
2001	1.2	1.9	0.8	2.4	8.3	5.8
2002	1.6	0.9	1.6	2.1	9.1	3.8
2003	2.0	0.8	2.5	2.7	10.0	8.5
2004	3.2	2.0	3.9	3.3	10.1	7.5
2005	2.6	1.4	3.2	1.9	10.2	8.4
*2006	n.a.	n.a.	3.3	2.8	11.1	9.2
#2007	n.a.	2.6	2.0	2.7	10.3	8.1
#2008	n.a.	2.2	2.7	2.5	9.3	7.6

المصـــادر : دليل منظمة التعاون الاقتصادي والتنميــة 1979 – 2005 الصادر في 2007 بعنوان إحصائيات اقتصادية، واجتماعية وبيئية 2006* كوفيس صحيفة الإكونوميست 2007/ 2008# 30 يونيو 2007

يعـد هـذا الأداء المذهـل أمرًا جديرًا بالملاحظة سـواء من حيث الاتسـاق النسـبي أو المرونـة أو القـدرة على التكيف مع العوامل الخارجية؛ حيث تلا بداية تطبيق سياسـة

الانفتاح الاقتصادي انتعاش ملحوظ تمثل في إصدار الصين لقانون المشاريع المشتركة عام 1979 مما كان له أبلغ الأثر على انطلاق الاقتصاد صعودًا خلال فترة الثمانينيات من القرن العشرين حتى تعرض لضربة قوية في عامي 1989/1990 من جراء التدهور الاقتصادي العالمي الذي حدث على أثر حادثة ساحة تيانانمن في بكين ثم تجاوز هذه الأزمة في 1991، وبدأ في التقدم نحو الأمام بخطى واسعة مجازفًا بشكل كبير في الفترة من 1993/1994 ثم عانى من تراجع بسيط نتيجة للأزمة المالية التي واجهتها الأسواق الآسيوية في الفترة من 1998/1999. ثم استرد الاقتصاد الصيني عافيته مرة أخرى في 2007 نتيجة للحماس القوي من جانب الحكومة، وقيامها ببعض الإجراءات التصحيحية التي سيأتي شرحها فيما يلي.

نتيجة لغياب رؤية واضحة أو تنبؤ مسبق لبعض العراقيل الطارئة أو غير المتوقعة التي قد تعترض مسيرة الاقتصاد العالمي مسببة تعطيل تقدمه، فإن الناتج المحلي الإجمالي للصين سيلحق حتمًا بالناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة خلال العقود الثلاثة أو الأربعة القادمة؛ لأنه على حسب مبدأ تكافؤ القوة الشرائية، فإن الناتج المحلي الإجمالي للصين كان يقدَّر بنحو 10.17 تريليونات دولار أمريكي عام 2006 ليقترب شيئًا فشيئًا ـ بالفعل ـ من الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة الذي يقدّر بنحو 13.13 تريليون دولار أمريكي.

على أي حال، إذا كنا نتحدث بلغة الازدهار والرخاء، فإن الصين أمامها مسيرة طويلة لتخوضها؛ حيث يقف الناتج المحلي الإجمالي بالنسبة لمتوسط دخل كل فرد على أساس مبدأ تكافؤ القوة الشرائية في الصين عند 7,700 دولار أمريكي مقارنة بمبلغ 44,000 دولار أمريكي بالنسبة للمقيمين في الولايات المتحدة، و31,800 دولار أمريكي بالنسبة للمقيمين في إنجلترا. وأما إذا كنا نتحدث بلغة تكافؤ القوة الشرائية، فإن الناتج القومي الإجمالي الصيني لكل فرد هو 6,600 دولار أمريكي في مقابل متوسط الناتج القومي الإجمالي لكل فرد في دولة حديثة العهد، الذي يقدَّر بنحو 5,540 دولار أمريكي، وبنحو 5,210 دولار أمريكي على مستوى المنطقة بما في ذلك هونج كونج حيث يقدَّر بنحو 37,300 دولار أمريكي.

يتفاوت الناتج المحلي الإجمالي بالنسبة للدخول الشخصية، ومتوسط دخل كل فرد بشكل كبير من الشرق إلى الغرب داخل الصين؛ حيث يقدَّر متوسط دخل الفرد في شنغهاي عام 2006 بأكثر من 15,000 دولار أمريكي على أساس تكافؤ القوة الشرائية. بينما ينخفض إلى 1,247 دولارًا أمريكيًّا فقط في قرى الغرب؛ حيث تتزايد معدلات الفقر

بشكل أسوأ بكثير. والأكثر من ذلك أنه حتى في المدن الساحلية الغنية ومقاطعات الشرق نجد تباينًا ملحوظًا بين الطبقات المتوسطة المزدهرة، وطبقة العمال الذين نزحوا من الريف إليها. ففي عام 2005، قدَّمت ـ ولا تزال ـ ثلاث عشرة مقاطعة من مقاطعات الصين الإحدى والثلاثين، والمجالس البلدية الأربعة وحدها حوالي 70% من مجموع الناتج المحلي الإجمالي للصين.

مساهمات القطاع في الاقتصاد الصيني

أضافت المراجعات الإحصائية لعام 2004 مبلغ 300 بليون دولار أمريكي إلى الناتج المحلي الإجمالي للعام نفسه؛ حيث إن 93% منه ناشئة عن القيمة المضافة التي تقدمها الصناعة الثالثة، والتي يضطلع بها بشكل كبير القطاع الخاص على الرغم من أنه لم تكن هناك تقارير مسبقة تشير إلى ذلك. وقد تم تقدير المساهمات التي تمثل قيمة مضافة للناتج المحلي القومي بعد المراجعة على النحو التالي:

	القيمة المضافة (بالبليون دولار أمريكي)	الناتج المحلي الإجمالي %
الصناعة الأولى	260	13.2
الصناعة الثانية	977	45.2
الصناعة الثالثة	806	40.7
الإجمالي	2,042	100.0

بالنسبة للقطاع الثالث، تتمثل القيمة المضافة في المنتجات والخدمات الجديدة خاصة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ـ مثل الحواسيب، والبرمجيات، والإنترنت، والخطوط الأرضية لاستقبال البث الفضائي، والتليفونات المحمولة ـ إلى جانب المنتجات الترفيهية، والنقل، والتخزين، وتجارة الجملة والتجزئة، والخدمات العقارية. ويحتفظ القطاع الخاص بنصيب الأسد من هذه الصناعة؛ حيث يساهم بحوالي 70% من القيمة المضافة الزائدة.

وبيانات تحليل القطاع متاحة كذلك فيما يخص المساهمات الصناعية لكل من القطاعين الخاص والعام. وقد تم تجميع بعض الإحصائيات المتاحة عن أداء الإنتاج في الجدول 3.1.

تدل بعض الأرقام في الربع الأول من عام 2007 ضمنيًا على تراجع النشاط، ولكن هذا الانطباع خادع؛ لأن هذه الفترة تتضمن إجازة السنة الصينية الجديدة (احتفالات الربيع)، حيث تتوقف الزراعة والصناعة.

جدول 3.1 بيانات الأداء في القطاع الصناعي

القطاعات	2003	2004	2005	2006	2007 الربع الأول
إجمالي الناتج المحلي بالسعر الحالي (باليوان)	13.582	15 988	18 387	20 941	5 029
الزراعة والحراجة وصيد الأسماك	1.738	2.141	2 307	2 470	363
الصناعة	6.244	7 390	8 746	10 200	2 555
الخدمات	5.600	6.456	7 343	8 270	2 110
مؤشرات الإنتاج					
إجمالي الصناعة (باستثناء البناء والتشييد) (SPPY =100)	116.7	115.9	115 4	116 3	110 1
خام البترول (عام 2000 =100)	105 0	107.7	111 5	114 2	113 6
الفحم (شهريًا بالطن)	109.4	130 4	150 8	172 0	164 9
خام الصلب (شهريًا بالطن)	18.3	23.3	29 5	35 3	38 1
الأسمنت (شهريًا بالطن)	68.0	78 2	85 0	100 8	80 6
الكهرباء (شهريًا بالجيجا واط هرتز)	152.6	176 2	199.8	249 1	231 7
إنشاء المباني (شهريًا بالمتر المربع)	32.9	35.4	40 7	44 2	20 6

هـذا هو أحدث تقرير عن أرباح المشـاريع الصناعية عن الفترة مـن يناير إلى يونيو 2007 ملخصة في جدول 4.1

جدول 4.1 أرباح المشاريع الصناعية الصينية من يناير إلى يونيو 2007

	الأرباح (بليون يوان)	النمو على مدار عام 2006 (%)
مشاريع مملوكة للدولة ومشاريع قابضة	419.3	42.4
مشاريع تجميعية	22.3	24.0
شركات مُحاصة	484.5	39.5
مشاريع خاصة	137.9	48.6
هونج كونج وماكاو	241.9	38.0
شركات ومشاريع استثمار أجنبي		

المصدر : موقع http://www.Stats.gov.cn/english

ملحوظة : بالنسبة للقطاعات التي بها معدلات أعلى من نمو الربح (2006-2007) تتضمن : مواد البناء (70.1%) والصناعات الكيماوية (69.4 %) وتصنيع معدات خاصة(65.3%) ومعدات نقل (60.0%) وتوليد الطاقة (60.0%) .

يؤكد تقرير المكتب القومي للإحصاء بالصين أن الفترة من يناير إلى يونيو 2007 تشـهد تغيرات في العوائد والأرباح على مدار السـنة بالنسبة للقطاعات الصناعية التسعة والثلاثيـن الموجـودة في الصين. فمن الملاحظ حدوث تحسـن في الأربـاح بحيث تصل

إلى 60% أو تزيد في القطاعات التي تتزايد فيها مشاريع الاستثمار الأجنبي والمشاريع الخاصة بشكل قوي في مجالات مثل الصناعات الكيماوية، وتصنيع المعدات الخاصة ومعدات النقل ـ كصناعة السيارات ـ وتوليد الطاقة. والعكس صحيح بالنسبة للقطاعات التي تتواجد بها مشروعات مملوكة للدولة مثل صناعة الصلب؛ حيث يكشف التقرير عن وجود زيادات طفيفة في الأرباح، بينما تنخفض عوائد التنقيب عن البترول والغاز بشكل كبير لتصل إلى 18.3%. ومع ذلك، فقد نجحت عمليات تكرير البترول والغاز في تحويل خسارة العام الماضي إلى أقل ربح ممكن.

تُظهر التباينات في نسب الأرباح بين القطاعات المملوكة للدولة والمملوكة للحكومة المحلية، وبين مشاريع القطاع الخاص أن مشاريع القطاع الخاص والاستثمار الأجنبي قد حصلت على نصيب كبير من مكاسب النشاط الاقتصادي في الصين. كما تكشف عن القصور النسبي في المشاريع المملوكة للدولة. وعلى الرغم من أن هذه التباينات تلقى تشجيعًا، إلا أنها تؤكد أيضًا على وجود مشكلة رئيسية تتمثل في استمرار الحكومة الصينية في مقاومة تحويل الصين من سوق يخضع لسيطرتها الكاملة إلى سوق مفتوح.

وسنرى في الأقسام التالية من هذا الفصل أن قلة إنتاجية المشاريع المملوكة للدولة تنعكس سلبًا ليس فقط في محدودية المنافع التي يمكن للعمال الحصول عليها، وإنما تنعكس أيضًا في عدم كفاءة المنافع التي يمكن الحصول عليها من الاستثمار.

التضخم

لم يمثل التضخم أي مشكلة لحكومة الصين منذ الألفية الثانية حتى العام الحالي 2007. بالفعل، كان هناك مشكلة عكسية تتمثل في جذب الاستهلاك الداخلي للتغلب على الاستثمار الأجنبي المباشر، والتركيز على مطالب التصدير بوصفه الموجه الرئيسي للاقتصاد. وفي الواقع، عانت الصين في 2002 من عدم التضخم لفترة قبل استعادة سعر المستهلك في 2003 إلى مستوى 3.2%. وفي 2006، وصل معدل التضخم في 12 شهرًا إلى 2.8%. ولكن التضخم حدث له نوع من الثبات في يونيو 2007 عند 4.4% بنسبة 2% تقريبًا أعلى من السنة السابقة. وقد ساهم في هذا الارتفاع المكتب القومي للإحصاء؛ مما أدى إلى نشاط في الاستهلاك في النصف الأول من العام في مبيعات التجزئة للبضائع الاستهلاكية بنسبة زيادة 15.4%. وهو أسرع ارتفاع يحدث في عشر سنوات؛ بينما ارتفعت أسعار الطعام إلى 7.5% في الفترة نفسها. وفي يوليو، ارتفع معدل التضخم مرة أخرى ليصل إلى 5.6%.

اتخذت الحكومة الصينية سلسلة من الإجراءات للحد من هذا الارتفاع الموجود بالفعل، وتقليل آثار هذا الاندفاع على الاقتصاد بحيث لا يزيد معدل التضخم في عام 2007 بالكامل عن معدله في 2006. كما لوحظ أن معدلات الفائدة على القروض عند مستوى 18 نقطة أساسية قد ارتفع من 6.84% إلى 7.02%، وارتفعت معدلات الودائع من 3.33% إلى 3.6%. وهذا يمثل زيادة كبرى من إجمالي 67 نقطة أساسية.

العمالة

قُدِّرت القوى العاملة بنحو 798 مليون في عام 2006. وقد ذكرت التقارير أن 45% منها تعمل في مجال الزراعة، و24% في الصناعة، و31% في الخدمات (وكالة المخابرات المركزية؛ كتاب الحقيقة العالمية 2007؛ واشنطن العاصمة). حيث يتزايد معدل التعيين الإجمالي بنسبة أقل من 1% سنويًا. ووفقًا للإكونوميست في عددها الصادر في 30 يونيو 2007، توقف معدل البطالة في 2006 عند نسبة 9.5% ولكن تعتبر هذه النسبة أقل من المعدل الفعلي؛ لأننا إذا وضعنا في الاعتبار نسبة العاملين النازحين من المناطق الريفية سعيًا إلى التوظيف في المناطق الحضرية والمدن، والبطالة المقنّعة المتمثلة في القوى العاملة التي لا تعمل في وظائف حكومية؛ يمكن ألا يقل عدد العاطلين عن العمل في أي وقت من الأوقات عن 170 مليون يمثلون 21.3% من القوى العاملة.

وهنا يكمن أصل المشكلة الاقتصادية الاجتماعية في الصين. وهو الأمر الذي تدركه الحكومة الصينية بكل أبعاده. ولذلك، تقدم نائب مدير المجلس الصيني لأبحاث التنمية باقتراح ـ نشرت نصَّه مجلة **Financial Times China Supplement** في عددها الصادر في 8 نوفمبر 2005 ـ يذهب فيه إلى أن الصين في حاجة إلى إيجاد حوالي 20 مليون فرصة عمل جديدة كل سنة للطلاب الذين يتخرجون في المدارس والجامعات، والعاطلين بسبب عجز المشاريع المملوكة للدولة عن توظيفهم، والنازحين من الريف؛ مما ينطوي على زيادة سنوية في الطلب على الوظائف تصل إلى أكثر من 3%. ولهذا السبب، لا يمكن أن تتراجع الصين عن توجهها نحو تصدير العمالة إلى الدول الأخرى حتى تُوجد فرص عمل جديدة من خلال زيادة الطلب على الاستهلاك وزيادة فرص الاستثمار في المناطق الفقيرة. بهذه الطريقة وحدها، يمكن مواجهة عدم التكافؤ في مستويات المعيشة بالصين.

التوفير والاستهلاك

رصد البنك الشعبي الصيني في تقريره الملخص الذي صدر في الربع الثاني من عام 2007 حول مدخرات الأسر التي تعيش في المناطق الحضرية (وهو موجود على الموقع التالي:www.pbc.gov.cn/english) التوجه الحالي نحو خفض معدلات الادخار، وتوقعات الأسر التي تقوم بالادخار. وبالربط بين زيادة الفائدة في كل من 18 مارس و19 مايو، أظهر التقرير أن هناك هبوطًا تراكميًّا بنسبة 15.7% في حصة ودائع الادخار في الأصول المالية الأساسية للأسر التي تقوم بالادخار من 2005؛ حيث هبطت نسبة الأفراد الذين يختارون المزيد من التوفير إلى 26.3% خلال الأرباع الثلاثة السابقة. وهو أقل رقم تم تسجيله خلال الأعوام الستة الماضية.

ولأول مرة، يصبح التوجه السائد لنسبة كبيرة من الأسر هو الاستثمار في الأسهم والسندات وصناديق الاستثمار؛ مما وفَّر لهذه الأسر عائدات تتجاوز عائدات ودائع الادخار التي كانت الاختيار المفضل في الاستثمار لديهم مع ارتفاع المؤشر إلى 40.2%. وفي المقابل، هبطت نسبة المستهلكين الراغبين في صرف دخولهم التي في متناول أيديهم على شراء السلع ذات القيمة الكبيرة من 28.2% في الربع الثالث من عام 2006 إلى 19.5% في الربع الثاني من عام 2007 خاصة مع تزايد رغبتهم في شراء السلع المعمرة الكبيرة والسيارات.

معدلات الفائدة والسياسة المالية

كانت الحكومة الصينية ـ من الناحية التاريخية ـ بطيئة في استخدام القيود المالية التي طبقها البنك الشعبي الصيني لتنظيم الاقتصاد؛ حيث كانت أول زيادة في فائدة معدلات القروض لمدة 9 سنوات في أكتوبر 2004 بارتفاع 27 نقطة أساسية إلى 5.38%. ومع ذلك، فمنذ أبريل 2006 كان هناك سبع زيادات في معدلات القروض والودائع لعام واحد مقارنة بأحدث زيادة. وهي 67 نقطة أساسية في أغسطس 2007؛ مما أدى إلى وصول معدل المدخرات لعام واحد إلى نسبة 3.33%، ومعدل القروض لعام واحد إلى نسبة 7.02% (بزيادة أقل من 18 نقطة أساسية). وقد كانت الزيادة السابقة مطروحة «للمساعدة على تسوية واستقرار معدلات التضخم المتوقعة» كما ورد بالنص في البيان المؤثر الذي أصدره محافظ البنك المركزي؛ مما أدى إلى إعلان الحكومة ـ في اليوم نفسه ـ عن خفض الضريبة المفروضة على دخل فائدة البنك من 20% إلى 5% اعتبارًا من أغسطس 2007. وقد عجَّل بالزيادة الأخيرة الارتفاع الزائد في معدلات

التضخم التي سُجِّلت في شهر يوليو، كما ذكرنا آنفًا؛ مما كان له أثر كبير على تضييق الفجوة بين معدلات التضخم، وعائدات الادخار، وإيقاف الهبوط الأخير في مدخرات البنك. وقد احتفظت الإجراءات كذلك ببعض الأموال بعيدًا عن البورصة التي تزيد قيمتها بشكل كبير.

ومنذ عام 2004، تبنى البنك الشعبي الصيني أيضًا الأداة المالية التقليدية ذاتها لتقليص حد الائتمان عن طريق فرض نسب احتياطية على البنوك الصينية في شكل ودائع زائدة مع البنك المركزي بدلاً من بعض القيود الحكومية المؤقتة والشديدة المفروضة على الاستثمار في صناعات بعينها، كما يلاحظ في مجالات الإنشاء والتعمير: حيث كان لها الأفضلية فيما سبق.

الاستثمار

وفي عام 2006، وصل إجمالي تكوين رأس المال الثابت إلى حوالي 43% من إجمالي الناتج المحلي بمعدل زيادة مطرد ابتداء من 30% قبل عام 1992. ولذلك، أصبح الاستثمار خلال العقود الثلاثة الماضية من الإصلاح هو المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي في الصين.

لقد لعب الاستثمار الأجنبي المباشر دورًا مهمًا في هذا التقدم الذي يتزايد بصورة مطردة عامًا بعد عام منذ 1992 ـ باستثناء عامي 1999 و2000 عندما حلت الأزمة المالية الآسيوية ـ ليصل إلى إجمالي 79.127 مليون دولار أمريكي في عام 2005؛ لتحتل بذلك الصين المرتبة الثالثة في التصنيف العالمي للاقتصاد بعد الولايات المتحدة وإنجلترا.

وعلى الرغم من أن نصيب الاستثمار الأجنبي المباشر على مستوى إجمالي الاستثمارات الداخلية في الصين لم يكن ملحوظًا بشكل واضح نسبيًا، إلا أنه أدى دورًا حاسمًا في تنمية الاقتصاد؛ سواء اتخذ شكل المشاريع الاستثمارية الأجنبية المشتركة أو المشاريع الاستثمارية الأجنبية الأخرى التي قامت بتوظيف مواردها بكفاءة لتدر عليها عائدات بمعدلات كبيرة تضاف إلى رأس مالها، ولتنتج جزءًا كبيرًا جدًّا من الصادرات الصناعية في الصين.

ولذلك، تُوجَّه انتقادات لاذعة لقطاع المشاريع الحكومية بسبب انخفاض إنتاجيتها وتواضع رأس مالها. وإلى الآن، لم تطالَب هذه المشاريع الحكومية بسداد أي حصص مالية. وإنما يتم تشجيعها على أن رد أرباح أي فائض نقدي إلى رأس المال أمر غير ضروري في الغالب، ودون أي توقع لأي مردود حسن على العائد العام الذي تقوم

بتوظيفه في مصانع يتم إدارتها بأقل من كفاءتها وقدرتها. بالإضافة إلى الاستثمار في الأملاك، وفي البورصة أحيانًا. وبطبيعة الحال، فإن المشاريع الحكومية التي تحولت إلى شركات محاصة خاضعة لتقلبات البورصة أصبحت ملزمة بسداد حصص من الربح لمواكبة توقعات البورصة. وفي الوقت الحالي، أشارت الحكومة في بيانها الأخير إلى حاجتها إلى برنامج إرشادي للمشاريع المملوكة للدولة لسداد الحصص المالية، سيتم الإعلان عنه تفصيليًا بما في ذلك صياغة قانون لتحديد كميات هذه الحصص. ومن المرجو أن تساعد هذه الإجراءات على رفع الكفاءة الإنتاجية بشكل عام. وقد قدّر البنك الدولي أن نسبة 4.8% تم سدادها من الحصص المالية للصناعات الحكومية في عام 2002 أمكنها أن تغطي جميع مصاريف مدارس الأطفال لهذا العام. كما صرح مجلس الدولة بأن رؤوس الأموال التي ارتفعت حاليًا من خلال هذه الحصص سيتم استخدامها في تحسين نظام المعيشة، وتمويل صناعات التكنولوجيا المتطورة، والتنمية الصناعية.

مؤشرات الاقتصاد الكلي الأخرى

بالإشارة إلى أكثر التوقعات تشاؤمًا فيما يخص نمو الناتج المحلي الإجمالي في 2007-2008 التي اعتمدت عليها إحصائيات Coface، يسجل الجدول 5.1 خمس نسب أساسية توضح إدارة الاقتصاد الصيني.

تعرض هذه النّسب مجتمعة صورة لاقتصاد قوي في ظل إدارة المحافظين. وبالفعل، تذهب **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** في أحدث تعليق لها إلى أن هناك نطاقًا تتحرك فيه الحكومة الصينية لإدارة العجز الكبير في ميزانية القطاع العام لتمويل البرامج الاجتماعية أو لدعم الاقتصاد الريفي وفقًا للخطة الخمسية الجديدة.

جدول 5.1 مؤشرات الاقتصاد الكلي (بليون دولار أمريكي)

المؤشرات	2002	2003	2004	2005	2006	2007(ت)	2008(ت)
ناتج محلي إجمالي فعلي(%)	9.1	10.0	10.1	10.4	11.1	10.6	10.5
موازنة القطاع العام (ناتج محلي إجمالي%)	(2.6)	(2.2)	(1.3)	(1.2)	(0.7)	(1.1)	(1.4)
رصيد الحسابات الحالية (ناتج محلي إجمالي%)	2.4	2.8	3.6	7.2	9.5	10.8	10.6
الدين الخارجي (ناتج محلي إجمالي%)	12.8	12.7	12.8	12.5	12.3	11.1	9.9
ديون الخدمات (صادرات%)	7.1	4.7	3.1	2.9	2.3	1.7	1.5
احتياطي العملة الأجنبية (في شهور الاستيراد)	9.9	10.4	11.7	13.3	14.8	15.9	16.3

المصدر: كوفيس 23 يوليو 2007 (http://www.trading-safely.com)

ملحوظة: (ت) = التوقعات. والبيانات المحصورة بين قوسين تشير إلى العجز في الحسابات الحالية لهذه السنوات

ستتم مناقشة نسبة موازنة الحساب الحالي، واحتياطي العملات الأجنبية في الفصل الثالث عند الحديث عن الاقتصاد الخارجي للصين.

2

التجارة الخارجية للصين

جوناثان ريوفيد

إن أكثـر مـا يثير القلق من النهوض السـريع للصين كمَصدر عالمـي له هيمنته على كثير من السـلع المصنّعة هو ـ بالطبع ـ تأثير النمـو المذهل لحجم صادراتها على قواعد التصنيـع التقليديـة في العالـم الغربي. وقد تزايد هـذا القلق نتيجة لزيـادة التركيز على الصناعة الصينية التي بدأت ترتقي سُـلّم القيمة المضافة بمنتجاتها من التقنية المتطورة («hi-tech») مفسـحة السـاحة لاقتصاديات أخرى حديثة العهد في جنوب شـرق آسـيا للفـوز بنصيب أكبر من الطلب العالمي على السـلع الاسـتهلاكية الرخيصة، مثل الملابس والمنسوجات.

ومما يثير القلق كذلك واردات الصين الهائلة من المواد الخام خاصة البترول والمعادن الرخيصـة المطلوبة لدعـم عمليات التصنيع، والاسـتيراد على المدى البعيـد، وتعاقداتها الاسـتثمارية مع الدول المنتجة للبترول في المناطق شـديدة الحساسـية سياسـيًا لتأمين استغلال مواردها على المدى البعيد أيضًا.

ومما يثير القلق أيضًا التهديد الذي يمثّله احتياطي العملات الأجنبية في الصين، الذي يقدَّر بنحو 1.2 تريليون دولار أمريكي. وهو ما يمثل بدوره ناتجًا فرعيًا للفائض التجاري لسنوات عديدة قادمة، والذي غالبًا ما سيتم التعامل معه بشكل أساسي بالدولار الأمريكي إلى جانب تأثيره السلبي على الاقتصاد الأمريكي في حالة نقله إلى أماكن أخرى.

ولذلك، تعد الولايات المتحدة أكثر الدول التي توجه نقدًا صارخًا للسياسات التجارية في الصين، يليها بدرجة أقل الاتحاد الأوروبي بسبب تصرفاتها في مناطق تجارية معينة، وقضايـا الملكية الفكريـة. وتعتمد معارضة الولايـات المتحدة للصين فـي المقام الأول علـى ادعاءات بأنها تُخل بالتزاماتها في أمـور بعينها كعضو في منظمة التجارة العالمية،

وتنتهك حقوق الملكية الفكرية، ولا تقوم بإعادة تقييم شامل لعملتها. بالإضافة إلى التذمر المستمر، والشكوى الضمنية من أن الصين هي السبب الرئيسي في العجز التجاري الذي تواجهه الولايات المتحدة.

وعلى أي حال، فلا يبدو كل شيء هادئًا كما يتراءى لنا من النظرة الأولى. ولذلك، تتجه النية في هذا الفصل كما اتجهت في الفصل السابق إلى إحاطة القراء بالمعلومات الضرورية التي يحتاجون إليها لتكوين أحكامهم الخاصة على هذه القضايا، وكيف يمكن أن تؤثر على ارتباطاتهم ومصالحهم في الصين.

التجارة الخارجية في سوق السلع والخدمات

يوضح الجدول 1.2 صادرات الصين ووارداتها من السلع، والميزان التجاري للسلع، والميزان التجاري للخدمات مقارنة بمثيلاتها في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والدول الأوروبية الخمس عشرة (أوروبا القديمة)، والولايات المتحدة الأمريكية، وإنجلترا على مدى السنوات العشر من 1996 حتى 2005 فقط؛ لأن البيانات المتعلقة بعام 2006 غير متوافرة حتى الآن بشكل يصلح كأساس للمقارنة.

جدول 2-1 : الصادرات، والواردات، وموازنة كل من تجارة السلع وتجارة الخدمات

	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	الاتحاد الأوروبي 15	أمريكا	إنجلترا	الصين
صادرات البضائع					
1996	3807.5	2075.2	622.8	258.9	151.0
1997	3958.4	2081.8	687.5	281.2	182.8
1998	3993.4	2154.5	680.4	273.4	183.8
1999	4103.7	2163.4	692.8	270.7	194.9
2000	4432.7	2210.9	780.3	282.9	249.2
2001	4290.7	2224.5	731.0	272.6	266.1
2002	4438.0	2360.5	693.2	280.6	325.6
2003	5110.9	2809.8	723.7	307.7	438.2
2004	6078.0	3339.8	817.9	348.2	593.3
2005	6640.9	3586.3	904.3	384.4	762.0
واردات البضائع					
1996	3856.2	1968.4	817.6	287.6	138.8
1997	4001.4	1972.0	898.0	307.5	142.4
1998	4078.5	2078.1	944.4	320.3	139.5
1999	4327.7	2130.3	1059.2	323.8	165.7
2000	4816.4	2225.6	1258.1	339.4	225.1

تابع جدول 2-1

	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	الاتحاد الأوربي 15	أمريكا	إنجلترا	الصين
2001	4633.7	2207.1	1180.1	338.0	243.6
2002	4771.8	2285.0	1202.3	359.4	295.2
2003	5522.7	2741.8	1305.1	393.5	412.8
2004	6590.3	3282.8	1525.3	461.3	561.2
2005	7380.0	3611.4	1732.3	515.8	660.0
الميزان التجاري للبضائع					
1996	(48.7)	106.8	(194.8)	(28.7)	12.2
1997	(43.0)	109.8	(210.5)	(26.3)	40.4
1998	(85.1)	76.4	(264.0)	(46.9)	44.3
1999	(224.0)	33.1	(366.4)	(53.1)	29.2
2000	(383.7)	(14.7)	(477.8)	56.5)	24.1
2001	(343.0)	17.4	(449.1)	(65.4)	22.5
2002	(333.8)	75.5	(509.1)	78.8)	30.4
2003	(411.8)	68.0	(581.4)	85.8)	25.4
2004	(512.3)	57.0	(707.4)	(113.1)	32.1
2005	(739.1)	(25.1)	(828.0)	(131.4)	102.0
الميزان التجاري للخدمات					
1996	nk.	nk.	86.9	17.4	(2.0)
1997	82.1	nk.	90.2	23.1	(3.4)
1998	84.3	nk.	82.1	24.3	(2.8)
1999	63.6	(7.9)	82.7	22.1	(5.3)
2000	63.6	(5.8)	74.9	20.8	(5.6)
2001	53.1	(0.2)	64.4	20.8	(5.9)
2002	62.0	16.9	61.2	24.9	(6.8)
2003	76.4	24.9	52.4	31.3	(8.6)
2004	114.3	37.9	54.1	47.5	(9.7)
2005	140.4	44.4	66.0	42 6	(9.4)

المصدر: دليل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2007 بعنوان إحصائيات اجتماعية وبيئية واقتصادية

خلال هذه الفترة الزمنية، تزايدت صادرات الصين من السلع إلى خمسة أضعاف ووارداتها بنسبة 4.75% أضعاف. وبعد عام 1996، تراوح الفائض التجاري بين 22 بليون دولار أمريكي و44 بليون دولار أمريكي حتى عام 2005 عندما قفز إلى 102 بليون دولار أمريكي. بالمقارنة مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والولايات المتحدة، وإنجلترا التي واجهت جميعها عجزًا تجاريًّا يواصل ارتفاعه كل عام. وباستثناء الصين،

فقد نجحت دول أوروبا الخمس عشـرة فقط في الحفاظ على فائضها التجاري في ثماني سنوات من السنوات العشر. كما تزايدت صادرات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى 74% (ووارداتها إلى 91%)، والصادرات الأوروبية إلى 73% (ووارداتها إلى 83%).

وبالعكس، زادت الصادرات التجارية للولايات المتحدة بنسبة 45% فقط. بينما تضاعفت وارداتها؛ مما يبرز ضعف التجارة الخارجية الأمريكية. ولذلك، كان أداء إنجلترا أفضل، على الأقل حتى عام 2003. ومع ذلك، فعلى مدار الأعوام العشـرة الماضية، زادت صادراتها بنسبة 48% بينما زادت وارداتها بنسبة 79%. ووصل نصيب الولايات المتحدة منها إلى (66 بليون دولار أمريكي) وإنجلترا إلى (42 بليون دولار أمريكي) بما يعني أنهما تمضيان بشكل متسق إلى حد ما فيما يتعلق بفائضهما التجاري من الخدمات الأساسية في مقابل عجز طفيف نسبيًا في نظيره الصيني. ولكن تجارة الخدمات لا تعد مسألة مهمة في الهيكل العام. والسؤال الذي يطرحه الجدول 1.2 حول المدى الذي وصل إليه الارتفاع المفاجئ للصين؛ حيث إن هذا السؤال هو السبب الجذري في الكثير من العجز المالي لكل من الولايات المتحدة، وإنجلترا، وتكتلهما التجاري.

وللإجابة عن هذا السؤال، لا بد من الأخذ في الاعتبار التقييمات التي تمت في عام 2006 والتي أشارت إلى أن أكثر من نصف الصادرات الصينية قامت بها شركات استثمارية أجنبية. ربما يصل نصيب قطاع التقنية المتطورة إلى 80% منها. وجاء في التقرير الذي أعدته اللجنة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في نوفمبر 2006 أن صادرات المشاريع الاستثمارية الأجنبية وصلت إلى 58.2% في عام 2005 من إجمالي الصادرات، وأن وارداتها تمثل 58.8%. كما أشار التقرير إلى أن حجم الصادرات الصناعية للمشاريع الاستثمارية الأجنبية في الصين أكبر بشكل ملحوظ منه في الدول الآسيوية الأخرى حديثة العهد بالصناعة مقارنة بين حجم التنمية في الصين، وحجم التنمية فيها. فعلى سبيل المثال، في منتصف السبعينيات من القرن العشرين، قامت المشاريع الاستثمارية الأجنبية بتصدير نسبة 25% من الصادرات الكورية في حين وصلت هذه النسبة إلى 20% فقط لمثيلاتها في تايوان.

نموذج للتجارة العالمية

يوضح الجدول 2.2 التوازنات، وعدم التوازنات في التجارة بين دولة أو منطقة مختارة وبين أخرى؛ حيث تم إجراء مسح لثلاث سنوات من 2003 إلى 2005 على أساس الصادرات القادمة من أي دولة أو منطقة منشأ إلى دول أخرى تقوم بالتجارة معها. وقد تضمن هذا المسح بيانات الصادرات لكل من الولايات المتحدة وإليها، وأقاليم أمريكا الشمالية الأخرى، وأمريكا الوسطى والجنوبية، والدول الأوروبية الخمس والعشرين،

واليابان، والصين، ومناطق آسيوية بهدف تحليل المعدلات فقط؛ لأن حجم التجارة الصينية مع المناطق الأخرى ضئيل نسبيًا.

ومن المؤكد أن الولايات المتحدة هي أكبر الدول المستهدفة للصادرات الصينية؛ حيث وصلت قيمتها في عام 2005 إلى 205 بلايين دولار أمريكي، يليها الدول الأوروبية الخمس والعشرون (176 بليون دولار أمريكي)، واليابان (102 بليون دولار أمريكي)، والدول الآسيوية الأخرى (151 بليون دولار أمريكي). ومع ذلك، فالولايات المتحدة هي أكبر سوق أمام سلع بقية دول أمريكا الشمالية (أي كندا)؛ حيث وصلت قيمة صادراتها إلى 485 بليون دولار أمريكي، والدول الأوروبية الخمس والعشرين إلى (309 بلايين دولار أمريكي). في حين وصلت الصادرات القادمة إلى الولايات المتحدة من اليابان، وباقي الدول الآسيوية مجتمعة إلى (333 بليون دولار أمريكي)؛ أي بنسبة 62% أكبر من صادراتها من الصين.

أما فيما يخص الصادرات الأمريكية، فإن الأسواق الرئيسية المستهدفة لها هي بقية دول أمريكا الشمالية؛ حيث وصلت قيمتها في عام 2005 إلى 332 بليون دولار أمريكي، والدول الأوروبية الخمس والعشرون إلى 186 بليون دولار أمريكي، وآسيا بنسبة أكبر من اليابان والصين إلى 126 بليون دولار أمريكي؛ حيث وصلت صادراتها إلى اليابان والصين إلى 55 بليون دولار أمريكي، و42 بليون دولار أمريكي فقط. وإذا تتبعنا المسار التجاري للمناطق والدول نفسها، فسنصل إلى ما أوجزناه ببساطة في الجدول 3.2 الذي يحدد المصادر الرئيسية لفائضها وعجزها الماليين على أساس حجم صادراتها ووارداتها مع شركائها التجاريين الأساسيين.

وفي ضوء هذا التحليل، يصبح من الواضح الآن أنه على الرغم من الفائض التجاري الصيني المتنامي مع الولايات المتحدة والدول الأوروبية الخمس والعشرين (الذي حقق المزيد من الزيادة في عام 2006، والعام الحالي). وهو ما يسبب كل هذا القلق الشديد، إلا أن الولايات المتحدة تواجه عجزًا تجاريًا مزمنًا مع معظم شركائها التجاريين. وبالفعل، تمثل "المسألة الصينية" أكثر من مجرد مشكلة بالنسبة للدول الأوروبية الخمس والعشرين منها بالنسبة للولايات المتحدة. فمن الناحية النظرية ـ بغض النظر عن أي اعتبارات أخرى-، يمكن تخفيض قيمة الدولار الأمريكي بغرض رفع قيمة اليوان الصيني (الرنمينبي).

ويبدو أن تركيز الكونجرس الأمريكي على الصين، والضغط المستمر عليها لإعادة تقييم عملتها ما هو إلا انعكاس لحالة عامة من عدم الارتياح تجاه الصين، ليس فقط بسبب

عدم التوازن الاقتصادي، ولكن لأسباب سياسية أكبر. ربما يكون من بينها تزايد القوة العسكرية للصين، ونظام الحكم غير الديمقراطي الذي يأتي على رأس كل الأسباب. وهو ما يمثل تهديدًا لمصالح الولايات المتحدة. كما تلعب قضايا حقوق الإنسان، والحفاظ على البيئة دورها أيضًا في شحن الإحساس العام بالقلق.

تجارة السلع من خلال المنتج والشريك

يُعد التحليل الذي تقوم به مجموعة الإنتاج هو الخطوة التالية نحو تكوين صورة كاملة لتجارة الصين الخارجية مع شركائها الأساسيين. ويقدم الجدول 4.2 نبذة عن تجارة الصين في القطاعات الأساسية مع الشركاء الرئيسيين أنفسهم، كما أوضحنا في الجداول السابقة فيما عدا بقية دول أمريكا الشمالية؛ حيث يوجد عمود إضافي في هذه المرة لخانة "العالم".

جدول2-2 نموذج لتجارة السلع العالمية من مناطق ودول مختارة

(بليون دولار أمريكي)

المنشأ		أمريكا	دول أخرى في أمريكا الشمالية	أمريكا الجنوبية والوسطى	الاتحاد الأوروبي 25	اليابان	الصين	دول آسيوية أخرى
أمريكا	2003	-	267.70	51.48	154.63	52.13	28.43	107.18
	2004	-	300.64	60.73	173.04	54.46	34.73	120.89
	2005	-	331.97	71.54	186.50	55.41	41.84	126.28
دول أخرى في أمريكا الشمالية	2003	381.03	-	9.68	19.91	6.43	3.87	6.94
	2004	434.72	-	10.81	24.04	7.11	5.56	8.40
	2005	485.35	-	15.15	29.46	8.99	6.96	10.13
أمريكا الجنوبية والوسطى	2003	65.11	10.51	49.55	42.78	5.97	10.12	11.70
	2004	80.26	13.04	67.86	54.76	8.29	13.36	15.58
	2005	11.02	16.91	86.23	62.72	10.11	17.21	19.28
الإتحاد الأوروبي 25	2003	253.73	41.75	39.47	2125.01	45.38	45.19	117.90
	2004	288.48	53.44	47.30	2523.06	52.58	58.61	143.33
	2005	308.82	50.97	54.34	2672.86	53.18	63.61	157.59
اليابان	2003	117.54	11.06	6.46	75.62	-	72.86	146.72
	2004	128.69	13.81	8.14	89.21	-	92.91	181.93
	2005	135.96	15.76	9.35	87.61	-	98.36	190.29
الصين	2003	119.16	11.23	8.44	95.84	70.83	-	86.17
	2004	159.78	16.45	13.02	132.97	89.63	-	117.00
	2005	204.88	21.09	17.72	176.45	102.38	-	151.41
دول آسيوية أخرى	2003	161.61	15.23	11.91	140.94	23.20	126.10	294.34
	2004	185.74	18.44	16.51	172.91	29.28	153.00	374.04
	2005	197.20	19.83	22.84	186.20	35.10	175.78	434.02

المصدر: www.wto.org

مـن بين قطاعات الإنتاج الثلاثة الأساسـية: الزراعة، والوقـود والتعدين، والصناعة؛ يأتي التصنيع في المقدمة. ففي عام 2005، مثلت الصناعة نسبة 65% من واردات الصين؛ أي ما يعادل 660 بليون دولار أمريكي، و71% من صادراتها في مقابل 18% و4% فقط على التوالـي للوقود والتعدين. وتمثل حصيلة التجارة من الواردات والصادرات الزراعية نسبة 6% فقط من إجمالي الواردات، وأقل من نسبة 4% من إجمالي الصادرات.

المنتجات الزراعية

فيمـا يتعلـق بالغذاء، تعد أسـواق التصدير الأكثـر تعاملاً مع الصين هـي اليابان والدول الآسـيوية الأخـرى. بينما تتفـاوت الصـادرات الصينية إلـى الولايات المتحـدة، والدول الأوروبية الخمس والعشرين نسبيًا. ولكن تعتبر حسابات السوق الأمريكي لمستوى مماثل مـن الواردات الغذائية؛ كما هي بالنسـبة للدول الآسـيوية الأخرى؛ لأن أمريكا الوسـطى، وأمريكا الجنوبية هما المصدران الرئيسيان للسوق الأمريكي. أما في حالة المواد الغذائية الخـام، فتعتبر المصادر المهيمنة عليها هي الدول الآسـيوية الأخـرى والولايات المتحدة بنسـبة تقريبية هي 1:2؛ حيث تعد الولايات المتحدة مصدِّرًا للصين أكثر منها مسـتوردًا منها في الحالتين.

جدول 2-3 الميزان التجاري للسلع - بعض الدول والمناطق المختارة

المنشأ	أمريكا	دول أخرى في أمريكا الشمالية	أمريكا الجنوبية والوسطى	الاتحاد الأوروبي 25	اليابان	الصين	دول آسيوية أخرى
أمريكا 2005	-	(153.38)	(29.48)	(122.32)	(80.55)	(163.04)	(70.92)
دول أخرى 2005	153.58	-	(1.76)	(21.51)	(6.77)	(14.13)	(9.70)
أمريكا الجنوبية والوسطى 2005	29.48	1.76	-	8.38	0.76	(0.51)	(3.56)
الاتحاد الأوروبي 2005	122.32	21.51	(8.38)	*2672.86	(24.43)	(102.84)	(28.61)
اليابان 2005	80.55	6.77	(0.76)	24.43	-	(4.32)	165.19
الصين 2005	163.04	14.13	0.51	102.84	4.32	-	(24.37)
دول آسيوية أخرى 2005	70.92	9.70	3.56	28.61	(165.19)	24.37	-

المصدر: http://www.wto.org

ملاحظة: علامة * تمثل التجارة البينية بين الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي.

المصدر الرئيسـي لهذه البيانات هو حسـابات السـوق في مستوى مشـابه لواردات الطعـام في الدول الآسـيوية الأخرى، وأمريكا الجنوبية والوسـطى. أما بالنسـبة للمواد الغذائية الخام، فتعد الدول الآسـيوية الأخرى والولايات المتحدة بنسبة 1:2 هي المصادر المهيمنة عليها. كما تعد الولايات المتحدة المستورد الأساسي للصين في كلا التصنيفين.

الوقود والتعدين

تعد الصين مستوردًا كبيرًا لجميع أنواع الوقود، والمعادن، ومنتجات تصنيع المعادن الأخرى؛ حيث وصلت وارداتها عام 2005 إلى أربعة أضعاف صادراتها تقريبًا. فبالنسبة لمنتجات الوقود، يحتل الشركاء التجاريون في الشرق الأوسط الصدارة في تصديرها للصين بقيمة 18,8 بليون دولار أمريكي من وارداتها التي تمثل 63,6 بليون دولار أمريكي. ويمثل المصدر الآخر الوحيد الملاحظ للواردات باقي آسيا؛ حيث يمد الصين بما قيمته 14.6 بليون دولار أمريكي من الوقود المستورد، ويحصل على ما قيمته 13.4 بليون دولار أمريكي من صادرات الوقود الصيني.

تقف التجارة مع الولايات المتحدة، والدول الأوروبية الخمس والعشرين، واليابان في المعادن غير الحديدية عند مستوى منخفض نسبيًا. بينما تعد الواردات من أمريكا الوسطى والجنوبية أكثر ضخامة، ولكن معظم الصادرات وكذلك الواردات تذهب إلى مناطق آسيوية أخرى أو تأتي منها.

وتتفوق واردات المعادن النفيسة، والمعادن الأساسية الأخرى التي وصلت قيمتها إلى 38,6 بليون دولار أمريكي بدرجة كبيرة على الصادرات التي وصلت قيمتها إلى 2,7 بليون دولار أمريكي في عام 2005؛ حيث يبلغ إجمالي الواردات من الدول الآسيوية الأخرى - وهي تمثل الموردين المهيمنين - يليها أمريكا الوسطى والجنوبية بنسبة 74%.

جدول 2-4 : التجارة الخارجية للصين عن طريق نوعية منتجات من مناطق ودول مختارة (2005) (بليون دولار أمريكي)

نوعية المنتج	أمريكا صادرات	أمريكا واردات	أمريكا الجنوبية والوسطى صادرات	أمريكا الجنوبية والوسطى واردات	الاتحاد الأوروبي 25 صادرات	الاتحاد الأوروبي 25 واردات	اليابان صادرات	اليابان واردات	كل دول آسيا صادرات	كل دول آسيا واردات	العالم صادرات	العالم واردات
المنتجات الزراعية	3.1	9.1	0.3	8.6	3.9	3.4	8.3	1.5	18.1	15.4	28.7	45.2
المواد الغذائية	2.5	4.4	0.3	7.3	2.8	1.2	7.4	0.3	16 1	5.8	24.6	21.5
المواد الخام	0.6	4.7	-	1.3	1.1	2.2	0.8	1.2	2.0	9.6	4.1	23.7
الوقود والتعدين	2.4	3.3	0.9	12.3	3.2	3.2	5.0	4.9	22.7	44.2	31.3	119.6
الخامات والمعادن' الأخرى	0.3	2.6	-	8.4	0.9	1.7	0.4	1.6	1.3	20.2	2.7	38.6
الوقود	1.1	0.3	0.8	1.5	1.4	0.1	3.1	1.3	13.4	14.6	17.6	63.6
المواد غير الحديدية	1.0	0.4	0.1	2.4	0.9	1.4	1.5	1.9	7.9	9.4	10.9	17.1
الصناعات	157.6	36.2	11.9	3.1	136.6	67.0	70.3	93.4	305.5	363.4	542.4	428.3
الحديد والصلب	1.7	0.3	16.5	3.6	1.9	3.5	1.5	6.4	13.0	7.7	19.3	6.3
صناعة الأدوية'	0.7	0.2	0.2	1.0	1.0	1.3	0.3	0.2	1.1	0.5	3.8	2.3
الصناعات "الكيماوية" الأخرى	4.1	7.5	1.4	0.5	5.3	7.8	3.6	12.7	17.0	50.0	32.0	75.4
أشباه الصناعات'	14.7	1.8	1.4	0.7	11.8	4.6	5.4	4.2	20.7	13.7	57.8	22.2

تابع جدول 4-2

نوعية المنتج	أمريكا		أمريكا الجنوبية والوسطى		الاتحاد الأوروبي 25		اليابان		كل دول آسيا		العالم	
دوات معالجة إلكترونية للبيانات وأدوات مكتب	24.9	2.2	0.6	-	30.3	1.6	10.2	4.2	46.8	31.4	110.7	35.8
أجهزة اتصالات	23.9	0.9	2.0	-	19.4	2.3	6.3	4.7	42.5	25.7	94.9	29.4
دوائر متكاملة'	1.8	4.6	0.1	0.9	1.7	3.4	1.8	12.8	16.4	85.2	20.4	95.3
منتجات السيارات	3.0	0.9	0.3	0.1	1.4	4.4	1.2	4.9	2.6	7.9	10.0	13.6
وسائل النقل والمواصلات الأخرى	3.9	3.8	1.0	0.1	4.8	4.2	1.4	1.3	7.5	1.9	20.2	10.5
أجهزة توليد' الطاقة	1.0	1.9	0.1	-	0.8	2.9	0.8	1.5	3.2	3.7	6.0	8.1
الأجهزة غير الكهربائية	6.6	5.1	0.8	0.1	19.2	6.6	3.7	16.2	14.7	13.0	35.7	56.1
الأجهزة الإلكترونية والكهربائية	10.1	2.4	1.1	0.1	10.1	5.4	5.8	10.6	27.7	33.0	54.4	41.8
المنسوجات	4.9	0.4	1.7	-	4.7	0.8	2.9	3.2	20.5	14.2	41.1	15.5
الملابس	13.7	-	2.2	-	13.8	0.2	14.7	0.2	29.1	1.4	74.2	1.6
السلع المنزلية والشخصية	16.5	0.1	1.2	-	8.2	0.4	3.9	0.2	10.1	0.8	43.0	1.3
الأجهزة العلمية وأجهزة التحكم	1.8	2.8	0.2	-	2.0	1.1	2.1	5.7	12.1	34.9	17.0	41.4
صناعات غير محدودة	9.3	1.6	1.4	-	12.9	1.7	4.8	4.9	20.1	12.6	60.0	16.6
الإجمالي*	163.2	48.7	17.7	24.2	143.8	73.6	84.0	100.4	347.3	424.3	761.9	660.0

المصـــدر: بيانات مختارة من الموقع الإلكتروني لمنظمة التجارة العالمية: www.wto.org

ملاحظات: تشـير علامـــة الفاصلة العلوية ' ' إلى أن نوعية المنتج تضم منتجات غير محددة ذات قيم أقل من 50 مليون دولار أمريكي.

الصناعات

تعـد الصين مصـدِّرًا للولايات المتحدة أكثر منها مسـتوردًا منها فـي جميع قطاعات الصناعـة وبخاصة ثلاثة قطاعات. وهي الصناعات الكيماويـة فيما عدا الأدوية، والدوائر المتكاملـة، والأجهـزة العلميـة وأجهزة التحكم. وبشـكل عـام، تعتبر الصين مسـتوردًا أكثـر منها مصدِّرًا للفئـات الثلاث الآتية مجتمعة. وهي السـيارات، وأجهزة توليد الطاقة، والأجهزة غير الكهربائية.

المنتجات التي تعد الصين مستوردًا لها أكثر منها مصدِّرًا

قمنا بالتعامل أولاً في الفئات التي تسـتوردها الصين أكثر مما تصدِّرها، والتى تمثل أهدافًا لفرص مواتية بالنسبة للمصنِّعين الغربيين، فوجدنا أن 89% من الدوائر المتكاملة مصدرها دول آسـيوية غير اليابان؛ تأتي في مقدمتها سـنغافورة وكوريا الجنوبية اللتان توفران 79% من واردات الصين من الأجهزة العلمية، وأجهزة التحكم.

الأدوية والكيماويات

تعـد التجارة في الأدوية ضئيلة نسـبيًّا مع الصين؛ لأنها مصدِّر أكثر منها مسـتوردًا بشكل عام، وللولايات المتحدة بشكل خاص على الرغم من أنها لا تصدِّرها للدول الأوروبية

الخمس والعشرين. ومع ذلك، تعد كل من صادراتها، ووارداتها من المواد الكيماوية الأخرى ضخمة؛ حيث وصلت قيمة واردات الصين منها إلى 75,4 بليون دولار أمريكي، وصادراتها إلى 32 بليون دولار أمريكي في عام 2005. حصلت الصين على ثلثي هذه الواردات من دول آسيوية أخرى بالإضافة إلى اليابان بقيمة 12,7 بليون دولار أمريكي إضافي في حين يتساوى الاتحاد الأوروبي، والولايات المتحدة تقريبًا في النسبة الباقية.

منتجات السيارات

يتم استيراد المنتجات الخاصة بصناعة السيارات من اليابان المصدِّر المهيمن، والدول الأوروبية الخمس والعشرين، ودول آسيوية أخرى بإجمالي يصل إلى 13,6 بليون دولار أمريكي. وإذا كانت الصادرات الصينية آخذة في الزيادة الآن، إلا أنها حتى عام 2005 لم تزد عن 10 بلايين دولار أمريكي. أما بالنسبة لمنتجات وسائل النقل الأخرى، فقد حققت الصين فائضًا صغيرًا مع كل من الدول الأوروبية الخمس والعشرين، واليابان. وكذلك الولايات المتحدة التي تعد بالفعل مصدِّرًا أكثر منها مستوردًا لمنتجات السيارات.

أجهزة توليد الطاقة

تقوم الصين باستيراد أجهزة توليد الطاقة بقيمة 8,1 بلايين دولار أمريكي؛ أي بما يزيد عن صادراتها منها بأكثر من الثلث، مع المناطق الآسيوية الأخرى، والدول الأوروبية الخمس والعشرين، والولايات المتحدة، واليابان التي تأتي في مرتبة أقل باعتبارها مصدِّرًا.

الأجهزة غير الكهربائية

تعد الأجهزة غير الكهربائية إحدى الفئات الضخمة في التجارة الخارجية للصين، سواء من حيث الصادرات التي تبلغ قيمتها (35,7 بليون دولار أمريكي) أو الواردات التي تبلغ قيمتها (56,1 بليون دولار أمريكي). وكما ذكرنا من قبل، فإن الجزء الأكبر من الواردات التي تبلغ قيمتها (29,2 بليون دولار أمريكي) مصدره اليابان ودول آسيوية أخرى مع توريد الدول الأوروبية الخمس والعشرين لأكثر مما تقوم الولايات المتحدة بتوريده. أما بالنسبة للصادرات، فتعد الدول الأوروبية الخمس والعشرون المُصدِّر الأكبر للصين؛ حيث تصل قيمة صادراتها إلى (19,2 بليون دولار أمريكي) يليها الدول الآسيوية الأخرى بقيمة (14,7 بليون دولار أمريكي). وتعد الولايات المتحدة مستوردًا للأجهزة

غيـر الكهربائيــة من الصين أكثـر منها مصدِّرًا لها كمـا هو الحال مع المناطق الآسـيوية الأخرى، ولكن اليابان تصدر أقل من ربع قيمة صادراتها إلى الصين.

الأجهزة الإلكترونية والكهربائية

وخلافًا لما سـبق، تعد الصين مصـدِّرًا للأجهزة الإلكترونيـة والكهربائية أكثر منها مسـتوردًا لها بمبيعـات وصلت إلى 54,4 بليـون دولار أمريكي في مقابـل 42,8 بليون دولار أمريكـي. ويتم اسـتيراد كل المعدات تقريبًا من آسـيا بزيادة أكبـر من ثلاثة أرباع عن كمية المعدات التي يتم اسـتيرادها من دول أخرى غير اليابان. وتعد الأسوق الرئيسية للصـادرات الصينية هي الدول الآسـيوية الأخرى؛ حيث تغطـي 50% تقريبًا من طاقتها الاسـتهلاكية، بينما تُوزَّع النسبة المتبقية بالتسـاوي على الصادرات القادمة من الولايات المتحدة والدول الأوروبية الخمس والعشرين.

أشباه الصناعات

تمثـل قيمة صادرات الصين من السـلع شـبه المصنَّعة 57,8 بليـون دولار أمريكي. وهو ما يزيد عن قيمة وارداتها بمرتين ونصف. بينما تستورد الدول الآسيوية الأخرى ما يعادل قيمة صادراتها من هذه السلع بمرة ونصف من الصين؛ لتؤكد على القيمة المضافة، وعلاقاتها الحسـنة فيما يتعلق بإعادة التصدير مع شـركائها فـي التجارة. كما أن ارتفاع نسـبة الاسـتيراد – التصدير بشـكل كبير من تجارة الصين في السلع شـبه المصنعة مع الدول الأوروبية الخمس والعشـرين، وبنسـبة أعلى من 1:8 مع الولايات المتحدة يعكس أيضًا الروابط والمصالح بين هذه الدول من حيث المشاريع المشتركة والاتفاقيات الجارية مع الموزِّدين الصينيين.

المنسوجات والملابس

تعتبر من قطاعات الإنتاج التي تهيمن فيها المنتجات الصينية على الأسواق العالمية، كما تمثل الهيكل الرئيسـي في النزاع التجاري مع الولايـات المتحدة والاتحاد الأوروبي. فبالنسـبة لقطاع المنسـوجات، تزيد صادرات الصين عن وارداتها منها بأكثر من مرتين ونصـف بنسـبة تصل إلـى 50% تقريبًا تتجـه إلى دول آسـيوية أخرى؛ يعـد 90% من المنسـوجات المستوردة قادمًا منها. أما السوقان الرئيسيان الآخران لتصدير المنسوجات فـي عام 2005، هما الولايات المتحدة والدول الأوروبية الخمس والعشـرون؛ حيث تزيد

نسبة مبيعات كل منهما 11% عن الصين. ومع ذلك، تتفوق الصادرات العالمية للصين من الملابس التي تصل مبيعاتها إلى 74,2 بليون دولار أمريكي على المنسوجات التي تصل مبيعاتها إلى 41,1 بليون دولار أمريكي. وعلى الرغم من أن ما يقرب من 18% من كل صادرات الملابس بيعت في أسواق الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي، إلا أن نصيب الأسد الذي يصل إلى 39% تم بيعه في دول آسيوية أخرى و20% تقريبًا بيع لليابان. ولذلك، تعد واردات الملابس من الولايات المتحدة والدول الأوروبية الخمس والعشرين أمرًا غير ملحوظ ومن أي مكان آخر أمرًا لا يكاد يُذكر.

السلع المنزلية والشخصية

وبالمثل، تصل صادرات الصين من السلع المنزلية والشخصية التي تتضمن قطاعات فرعية مثيرة للجدل مثل ألعاب الأطفال إلى 43 بليون دولار أمريكي في مقابل نسبة صغيرة من الواردات. وهي 1:33 في عام 2005. وتصل صادراتها للولايات المتحدة إلى 16,5 بليون دولار أمريكي في مقابل نسبة صغيرة من الواردات تزيد عن 16 ضعفًا. وتصل مبيعاتها للدول الأوروبية الخمس والعشرين إلى أقل من نصف مبيعاتها للولايات المتحدة بنسبة تصدير- استيراد أكثر من 20. وكانت صادراتها لليابان أقل مرة أخرى من نصف مبيعاتها للدول الأوروبية الخمس والعشرين، وللدول الآسيوية الأخرى مجتمعة بقيمة 10,1 بلايين دولار أمريكي في مقابل صادراتها للدول الأوروبية الخمس والعشرين بقيمة 8,2 بلايين دولار أمريكي.

المعالجة الإلكترونية للبيانات، وأدوات المكتب، وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية، والدوائر المتكاملة

وأخيرًا، يوجد ثلاثة قطاعات لإنتاج التقنية المتطورة في الصين منذ بدأت ترتقي سُلَّم القيمة المضافة. وتشمل معالجة البيانات، وأدوات المكتب، والحاسبات الشخصية، وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية مثل التليفونات المحمولة، والدوائر المتكاملة المطبوعة. وتُقدَّر الصادرات الصينية في هذه القطاعات الثلاثة معًا بقيمة 226 بليون دولار أمريكي في عام 2005 مقارنة بقيمة 158,3 بليون دولار أمريكي من المنسوجات، والملابس، والسلع المنزلية والشخصية مجتمعة.

تعد الدول الآسيوية الأخرى هي السوق الأكبر لصادرات الصين من منتجات التقنية المتطورة خاصة المنتَجيْن الرئيسيين: المعالجة الإلكترونية للبيانات وأدوات المكتب،

وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية؛ حيث وصلت نسبة صادراتهما إلى 42% و45% على التوالي. في حين وصلت قيمة إجمالي صادراتهما للولايات المتحدة إلى 48,8 بليون دولار أمريكي في عام 2005 مقارنة بقيمة 35,1 بليون دولار أمريكي في صناعة المنسوجات، والملابس، والسلع المنزلية والشخصية؛ حيث يمثل هذان المنتجان معًا 24% من إجمالي الصادرات.

وبالمثل، يُقدَّر إجمالي صادرات هذين المنتجين للدول الأوروبية الخمس والعشرين بقيمة 49,7 بليون دولار أمريكي أكثر من الولايات المتحدة في مجال المعالجة الإلكترونية للبيانات وأدوات المكتب، وأقل منها في أجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية. وليس مستغربًا أن تكون صادرات هذين المنتجين إلى اليابان أقل بكثير من غيرها؛ حيث يمثلان معًا 8% فقط من الصادرات الصينية لليابان. أما إجمالي صادرات هذين المنتجين، فيُقدَّر بنحو 27% من جميع الصادرات الصينية.

وكما اتسم أداء الصين كمصدِّر كبير لهذه النوعية من المنتجات بالقوة التي تتناسب مع أهميتها، اتسم أداؤها بالقوة أيضًا كمستورد من العيار الثقيل لها؛ حيث بلغت قيمة وارداتها 65,2 بليون دولار أمريكي في عام 2005، منها 57,1 بليون دولار أمريكي قيمة الصادرات القادمة من مناطق آسيوية أخرى فيما عدا اليابان. ويتمثل الكثير من هذه الصادرات في شراء مكونات لاستخدامها في المنتجات المُصدَّرة.

أما الدوائر المتكاملة، فتوضع في تصنيف فرعي مختلف عن المنتجيْن السابقين؛ حيث تستورد الصين منها بقيمة 95,3 بليون دولار أمريكي من دول آسيوية أخرى ـ بما فيها اليابان وكوريا الجنوبية ـ بنسبة 89%، في مقابل صادرات بقيمة 20.4 بليون دولار أمريكي فقط. ولذلك، يعد تصنيف هذا المنتج حتى الآن أحد مظاهر القصور في الاقتصاد الصيني سواء من حيث أفضل تكلفة فعالة لإنتاج هذه التقنية أو من حيث خفض تكاليف العمالة التي لا تحقق مزايا لهذه العملية الإنتاجية.

جدول 2-5 مؤشرات الاقتصاد الكلي للتجارة الخارجية (بليون دولار)

المؤشرات	2002	2003	2004	2005	2006	2007(ت)	2008(ت)
صادرات	325.7	438.3	593.4	762.5	969.6	1214.0	1460.0
واردات	281.5	393.6	534.4	628.3	753.6	907.0	1098.0
الميزان التجاري	44.2	44.7	59.0	134.2	216.0	307.0	362.0
رصيد الحساب الحالي	35.4	45.9	68.7	160.8	250.0	350.0	415.0
رصيد الحساب الحالي (إجمالي الناتج المحلي %)	2.4	2.8	3.6	7.2	9.5	10.8	10.6
احتياطي العملة الأجنبية (في شهور الاستيراد)	9.9	10.4	11.7	13.3	14.8	15.9	16.3

المصدر : كوفيس 23 يوليو 2007 http://www.trading-safely.com

ملحوظة: ت = التوقعات.

النظرة العامة الحالية

اعتمدت النظرة الشاملة لعام 2007 و2008 على توقعات Coface، التي أوجزناها في الجدول 5.2 .

يُتوقع زيادة الصادرات في عام 2007 بنسبة 25,2% في مقابل زيادة الواردات بنسبة 20%، وزيادة الصادرات في عام 2008 بنسبة 20% أيضًا في مقابل زيادة الواردات بنسبة 21%. وعلى أي حال، فبنهاية يوليو قد تتغير التوقعات الخاصة بزيادة الصادرات في الربعيْن الثالث والأخير من عام 2007 والنصف الأول من عام 2008 بسبب تراجع محدود في مقابل توقعات بحدوث توقف فجائي مؤقت لعجلة النمو الاقتصادي الأمريكي تؤدي إلى تأثيرات سلبية خلال عام 2008 على اقتصادات الدول الأوروبية الخمس والعشرين. وعلى الرغم من ذلك، فمن المستبعد أن يحدث تراجع في الفائض التجاري الصيني عن 216 بليون دولار أمريكي. وهى أعلى قيمة تم تسجيلها في عام 2006.

في ضوء نسبة الميزان التجاري إلى إجمالي الناتج المحلي، واعتمادًا على توقعات Coface لإجمالي الناتج المحلي (راجع: الجدول 5.2)، وتوقعاتها في يوليو 2007؛ قد ترتفع الموازنة الحالية إلى 10,8% في عام 2007، وستظل على المستوى نفسه خلال عام 2008. وكما هو ملاحظ في الجدول 5.2، فإن احتياطي العملات الأجنبية يمثل 14,8 شهرًا من الواردات حتى نهاية عام 2006، وقد يرتفع إلى أعلى من 16 شهرًا بنهاية عام 2008.

3

الاستثمار الداخلي والخارجي

جوناثان ريوفيد

حتـى أربع أو خمس سـنوات مضـت، كان الاسـتثمار الداخلي للصيـن ينحصر في الاستثمار الأجنبي المباشر فقط. ومع ذلك، فهناك الآن عنصر متزايد من الاستثمار المالي في السندات والأوراق التجارية؛ حيث يقوم المستثمرون الغربيون بشراء أسهم في عمليات الاكتتاب العام الأولي، وأسهم أخرى في المشاريع الحكومية الكبرى، وفي شركات صينية خاصة أصغر يرتبط عملها ببورصات هونج كونج ونيويورك ولندن. كما يرتبط عمل هذه الشركات في الوقت نفسه (أو قبله) عادة بواحدة أو اثنتين من البورصات الصينية المحلية (في شـنغهاي أكثر من شـينزين) في أسـهم من الفئة «أ»؛ حيث لا يُسمح بشرائها الآن إلا عن طريق صينيين مقيمين أو شركات صينية مسجلة في البورصة. ومع ذلك، يُتوقع إلغاء القيـود المفروضـة على الملكية الأجنبية للأسـهم من الفئة «أ» قريبًـا بحيث يصبح هناك المزيد من تدفق التمويل الأجنبي عبر هذه القناة.

وخلال هذه الفترة نفسها، ازدهر الاستثمار الخارجي للصين كذلك في ثلاثة اتجاهات؛ حيـث تكرس الصين نشـاطها في تحقيق أقصى اسـتفادة ممكنة مـن احتياطي العملات الأجنبية الذي تبلغ قيمته 1.3 تريليون دولار أمريكي على النحو التالي:

الاسـتثمار في البترول والغاز سـواء في عمليـات التنقيب عنهمـا أو إنتاجهما أو مد خطوط الأنابيب لهما في أماكن أخرى من آسيا، والشرق الأوسط، وإفريقيا.

شـراء مشاريع التصنيع الغربية أو المساهمة فيها (مثل الأعمال في مجال الحاسبات الشخصية مع شركة **IBM** في الولايات المتحدة، وشركة **MG Rover** في إنجلترا).

عمــل اســتثمارات صغيــرة مــع مقدمــي الخدمــات المالية (مثــل بنك بلاكســتون، وباركليز).

ولذلــك، يعرض هــذا الفصل ملخصًــا لفئــات الاســتثمار الداخلي، والفئــات الثلاث للاستثمار الخارجي.

الاستثمار الداخلي

الاستثمار الأجنبي المباشر

منذ عام 1979، ارتفع مؤشــر الاســتثمار الأجنبي المباشــر في الصين بنسبة زيادة ســنوية مطردة من 57 مليــون دولار أمريكي بالكاد في عــام 1980 إلى 40.715 مليون دولار أمريكي في عام 2000 عندما زاد المخزون التراكمي للاســتثمار الأجنبي المباشــر عن 193 مليون دولار أمريكي.

وهــذا التقــدم المتواصل للاســتثمار الأجنبي المباشــر في الصيــن من 2000 إلى 2005 موضح في الجدول 1.3 مقارنة بالاســتثمار الأجنبي المباشــر لبعض الشــركاء التجارييــنالمختاريــن.

جدول 1.3 الاستثمار الأجنبي المباشر في الصين في مقابل نظيره في بعض الدول المختارة من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (من 2000 إلى 2005)

العام	أمريكا	اليابان	إنجلترا	ألمانيا	فرنسا	إيطاليا	الصين
2001	159,481	6,241	52,623	26,414	50,477	14,871	46,878
2002	74,452	9,239	24,029	53,520	49,035	14,545	52,743
2003	53,146	6,324	17,778	29,202	42,498	16,415	53,505
2004	122,401	7,816	56,214	(15,113)	31,371	16,815	60,630
2005	99,443	2,775	164,530	32,663	63,576	19,971	72,406

المصدر : http://stats.unctad.org/FDI

باســتثناء عــام 2003، حصدت الولايــات المتحدة نصيبًا أكبر في الاســتثمار الأجنبي المباشــر من الصين بفضل نصيبها العالمي الكبير منه؛ حيث يتراوح بين 19.2% (2001) و9.5% (2003). وفي الفترة نفســها، ظل النصيب العالمي للصين من الاســتثمار الأجنبي المباشر ـ باستثناء عام 2001 عندما انخفض إلى 5.6% ـ ثابتًا نسبيًا بين 7.9% و9.6%.

ومع ذلك، يبتعد كل من الولايات المتحدة والصين عن كونهما القيادات المهيمنة على الاستثمار الأجنبي المباشر بين الدول التي شملها الجدول 1.3؛ حيث حقق كل من إنجلترا، وفرنسا، وألمانيا مستويات عالية من الاستثمار الأجنبي المباشر مقارنة بالصين. والدليل على ذلك أن إنجلترا استقبلت استثمارًا أجنبيًا مباشرًا أكثر من الصين في عام 2001 ثم مرة أخرى في عام 2005 عندما حصدت إنجلترا استثمارًا مفاجئًا نتيجة لاندماج أصول شركتي بترول تابعتين لشركة Shell العالمية في مؤسسة تتخذ من هولندا مقرًا لها. كما تفوقت فرنسا في الاستثمار الأجنبي المباشر على الصين في عام 2001، ثم ألمانيا في العام التالي.

وعلى مر عقود مضت، توصلت اليابان إلى سياسة خاصة بها لحماية صناعاتها الرئيسية من الاستثمار الأجنبي. وقد انعكس ذلك على مستوياتها المنخفضة التي تثير الدهشة في مجال الاستثمار الأجنبي المباشر. والأمر نفسه ينطبق على إيطاليا في نفس الاتحاد كمكان للاستثمار الأجنبي المباشر مقارنة برفاقها الثلاثة الرئيسيين الأعضاء في الاتحاد الأوروبي من حيث عدد السكان في أوروبا الغربية. فبولندا التي تعد أحد أكبر المنضمين حديثًا إلى الاتحاد الأوروبي - حيث انضمت إليه في عام 2004 - استقبلت استثمارات أجنبية مباشرة بقيمة 12.873 مليون دولار أمريكي في العام نفسه، ولكنها انخفضت إلى 7.724 دولار أمريكي في عام 2005.

وفقًا لتصنيف الأمم المتحدة للدول النامية، حصلت الصين على نصيب ملحوظ من إجمالي الاستثمار الأجنبي المباشر بنسبة تتراوح من 22 إلى 23% في الفترة من 2001 إلى 2005. ثم تأتي الهند المنافس الأقرب للصين من حيث التنمية الاقتصادية؛ حيث حصدت تدفقًا متزايدًا من الاستثمار الأجنبي المباشر وصل إلى 6.598 دولار أمريكي في عام 2005. وهو المستوى الذي حققته الصين في عام 1992 عندما أصبحت مقصدًا عالميًا رئيسيًا للاستثمار المباشر.

لم تنشر الصين حتى الآن أي إحصائيات عن الاستثمار الأجنبي المباشر في عام 2006، ولكنها أعدت تقريرًا بشأن حدوث انخفاض بنسبة 2.3% في الأشهر الأربعة الأولى من عام 2007 عن الموقف في عام 2006. وربما يكون من بين أسباب هذا الانخفاض تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر نحو الهند التي تُقبل عليها - بصفة خاصة - الشركات الإنجليزية والأمريكية؛ حيث تتاح لها فرص سانحة للنمو في بيئة استثمار أقل صعوبة مقارنة بالصين. بالإضافة إلى أن كون اللغة الإنجليزية هي اللغة المستخدمة

كتابة وتحدثًا ســواء فــي الأعمال أو الإطــار القانوني أو النظام المأخوذيْــن من القوانين والنظم المطبقة في إنجلترا يشكل عوامل جذب واضحة نحو إقامة أعمال في الهند. وعلى أي حال، فســواء كانــت إقامة أعمال في الهند غاية في اليســر أو أقل مخاطرة من الصين، فــإن هذا الأمر لا يزال محل جدال كبير. (راجع: روجر شاشــوا؛ 2007؛ **الرقص مع الدب**؛ إصدار **GMB** للنشر؛ لندن).

وهناك عامل آخر في هذا الأمر قد يؤثر على الاســتثمار الأجنبي المباشــر اعتبارًا من ينايــر 2008. وهو التغيير الأخير الذي طــرأ على نظام الضرائب الموحد الذي تم الإعلان عنه، وسيسري العمل به اعتبارًا من ذلك التاريخ. وإلى الآن، تتمتع الشركات التي تستثمر في الصين بإعفاءات ضريبية كبيرة وشــرائح منخفضة على ضريبة الشــركات خاصة في المناطق الساحلية النامية. ويتم في الوقت الحالي ـ كجزء من التزامات الصين تجاه منظمة التجارة العالمية ـ سحب هذه الامتيازات، وفرض 25% ضريبة شركات بشكل موحد على أرباح جميع الشــركات التي تم تسجيلها في الصين سواء كانت مملوكة لأجانب أو لجهات محليــة. ومع ذلك، تقــدم الصين مجموعة جديــدة من الحوافز الضريبية، ســببها الإعلان عــن فتح باب الاســتثمار في صناعات معينــة في مجال التقنية المتطــورة («hi-tech»)، والأبحاث والتطوير. وعلى الرغم من كل ذلك، تتمع الصين بتدفق داخلي ســريع النمو من استثمارات رأس المال التي تفي بمطالب إقامة المشاريع الجديدة؛ حيث إنها تجاوزت 1.2 بليون دولار أمريكي في عام 2007، ونمو بنسبة من 50 إلى 60% في السنة.

وقد أعلن وزير المالية جين رينكينج في نهاية عام 2006 أنه سيتم تقديم التغييرات الضريبية الجديدة في 8 مارس 2007، كما أشار إلى أن إجمالي 594.000 مشروع مموَّل تمويلاً أجنبيًّا قد تمت الموافقة عليها منذ تدشين مناطق اقتصادية خاصة بالصين في عام 1980 بقيمة 691.9 بليون دولار أمريكي.

استثمار الأوراق التجارية

يعد إدراج الشــركات الصينية، وطرح أســهمها في البورصات عبر البحار مســؤولية الدولة؛ لأنها المســاهم الأكبر فيها. ويمثل هذا الأمر ظاهرة في القرن الحادي والعشــرين، كما أنه يتيح بُعدًا جديدًا قويًّا للاستثمار الأجنبي في الصين. ولذلك، تمت مناقشة هذا الأمر من منطلق أنه من مصلحة الحكومة الصينية زيادة التمويل بهذه الطريقة كوسيلة مبدئية لتخفيــف الحمل عن كاهــل الدولة في مواصلة تمويل المشــاريع الحكوميــة غير الفعالة،

وتدعيـم القروض غير المجزية لبنوكها الأربعة الكبرى؛ حيث إنها تُقدِّم بشـكل أساسـي للمشـاريع الحكومية التي لا تحقق أرباحًا. وربما يكون هناك بعض الضغط على أطراف هذا النقاش أو الجدال فيما يتعلق بالأسهم المدرجة في بورصة شنغهاي؛ لأن الهدف منها جذب المسـتثمرين الصينيين المقيمين إليها، ولكن هذا الهدف يبدو صعب المنال بالنسبة للأسهم التي تمر بالعملية الكاملة للاكتتاب العام الأولي في البورصات العالمية.

جدول 2.3 أسهم شركة كبرى بالصين مسجلة في بورصة هونج كونج

الشركـــــــة	سعر السهم (بالدولار الهونج كونجي)	مكـرر أو مضاعف ربح سعر السهم	عدد الأسهم (000)	رأس المال بالسوق بالدولار الهونج كونجي 000
بنك الصين	(HK)* 785.398	17.34	13,1	45,294
الصين للتأمين على الحياة*	27.60	36.9	317,213	8,755,079
الصين للتليفون المحمول*	81.00	21.3	73,054	5,917,374
الصين للاتصالات	3.80	11.2	251,369	955,202
الصين يونيكوم*	11.40	33.1	18,337	209,042
باسيفيك CITIC	31.45	8.3	18,005	566,257
هيئة الصين الوطنية للبترول الخارجي*	7.53	10.4	317,784	2,392,913
باسيفيك COSCO	16.94	16.6	16,879	285,930
الصين للبترول*	9.83	12.4	314,044	308,075
صينولاند	15.10	10.1	11,031	166,588
سينوبيك	6.93	11.2	303,367	1,409.333
إجمالي القيمة السوقية				21,6551,821 دولار هونج كونجي

المصدر: مجلة Financial Times أسعار الإغلاق: 17 أغسطس 2007.

ملحوظـة: الأسـهم المشـار إليهـا بعلامـة النجمـة مدرجة فـي Global FT500، سـعر الصـرف 1 دولار أمريكي=7.8159 دولار هونج كونجي

يبدو أنه من المستحيل تحديد الاستثمارات التي تتم من الباطن في البورصات العالمية عن طريق مستثمرين صينيين مقيمين، ولكن الحسابات الموضحة في الجدول 2.3 لسوق المال الخاص بأكبر 11 شـركة صينية تم إدراجها بشـكل مبدئي في بورصة هونج كونج تعطينا مؤشرًا واضحًا لمقياس القيمة الكلية المستحقة.

معًا، تمثل أســهم هذه الشــركات قيمة سوقية 21.7 بليون دولار هونج كونجي (2.7 بليـون دولار أمريكي) عند الإغلاق في 17 أغســطس 2007. وقد تم إدراج ســت من هذه الشــركات الإحدى عشرة في قائمة **FT500 Financial Times Global** . أما ما لم يدرج في الجدول 2.3، فهو **بنك التجارة والصناعة الصيني**. وهو أكبر بنك صيني يتم إدراجه في بورصة شــنغهاي. وقد أصبح أكبر بنك يطرح أســهمًا للاكتتاب العام عند اكتمال الشــراء في أكتوبر 2006 مســجلاً ارتفاعًا 5.1 بليون دولار أمريكي في بورصة شــنغهاي، و14 بليون دولار أمريكي في بورصة هونج كونج. وبنهاية عام 2006، عندما وصل رأس ماله في الســوق إلى 25.1 بليون دولار أمريكي تكافأت القيمة الســوقية لأسهمه مع نظيراتها في بنك أمريكا. وإن يكن بنســبة أعلى كثيرًا في معدل الأرباح على أسعار الأسهم. ويصنع تسعير مجموع أسهم هذه الشركات الصينية الاثنتي عشرة وحدها مقارنة حادة مع أسهم الاســتثمار الأجنبي المباشــر بالصــين فــي نهاية عام 2005 عند مســتوى 318 بليون دولار أمريكي.

هنــاك عنصر آخر مهــم في اســتثمار الأوراق التجاريــة. وهو قيمــة الصناديق التي ارتفعــت على أيدي شــركات صينية صغرى مــن خلال طرح أســهمها للاكتتاب العام في بورصة هونج كونج، و**ســوق الاســتثمار البديل** في لندن. ومن بين 1.637 شركة مدرجة في هذا السوق العالمي يوجد أكثر من 60 شركة صينية.

الاستثمار الخارجي

كان الاســتثمار الخارجي المباشر للصين حتى عام 2000 هزيلاً، ولكنه بدأ في النمو فــي عام 2001 حتى وصل إلى 2.2 بليــون دولار أمريكي و2.5 بليون دولار أمريكي في العــام التالي ثــم تراجع مرة أخرى في عامي 2003/2004 ثم وصل الاســتثمار الأجنبي المباشــر إلــى 11.3 بليــون دولار في عــام 2005. وعلى الطرف الآخر، هبط الاســتثمار الخارجــي للولايــات المتحدة إلــى 9.1 بلايين دولار أمريكي في عــام 2005 بعد أن كان 244.1 بليــون دولار أمريكي في عام 2004. بينما يواصل الاســتثمار الخارجي لإنجلترا ارتفاعــه كل عــام منذ 2002 حتى وصل إلى 101.1 بليون دولار أمريكي في 2005. وقد بدأت اســتثمارات الصين في إنجلترا وظلت لعدة سنوات تحاول تثبيت أقدامها حتى عام 2006 عندما تم تســجيل 62 شــركة جديــدة يملكها صينيون من إجمالي 1.431 شــركة استثمارية محلية جديدة.

الاستثمار في مصادر الطاقة

تحصل الصين على ما يتراوح بين 80 إلى 90% من احتياجاتها من الطاقة عن طريق مصادرها المحلية من احتياطي الفحم. ففي عام 2005، وصل استهلاك الكهرباء وإنتاجها إلى 2.5 تريليون كيلو واط في الساعة بينما وصل استهلاك البترول ـ الذي يتم استيراد 3.181 مليون طن يوميًّا منه ـ إلى 6.534 مليونًا يوميًّا. ولذلك، يعد الاعتماد على الفحم من أكبر اهتمامات الحكومة الصينية وأحد العوامل الرئيسية في تطور إستراتيجية الاستثمار الخارجي للصين. كما أنه يلقى اهتمامًا عالميًّا متزايدًا من جانب علماء البيئة.

خطوط الأنابيب بين الشرق والغرب

يشكل مشروع مد خطوط أنابيب الغاز بقيمة 18 بليون دولار أمريكي بين الهيئة القومية الصينية للبترول، وروسيا ركيزة أساسية لسياسة التنمية الاقتصادية في الصين من أجل تحسين المقاطعات الغربية. وعن طريق هذا الخط، تحصل **شنغهاي** على إمدادات الغاز منذ يناير 2004. ويجري حاليًّا إنشاء خط أنابيب بترول جديد بطول 3000 كم من كازاخستان لنقل البترول الخام عبره إلى الصين بدلاً من نقله بالطريق البري، والسكك الحديدية كما كان يحدث في السابق.

الشرق الأوسط

حتى عام 2005، كان للصين مشروع غاز رئيسي وحيد عبر البحار يخوِّلها حقوق التنقيب عنه في حوض الربع الخالي بالمملكة العربية السعودية. وتشتري الصين حاليًّا الغاز الطبيعي المُسال من إيران التي تم تصنيفها في يناير 2007 على أنها أكبر مصدِّر للبترول الخام إلى الصين. بينما تأتي أنجولا في المرتبة الثانية بعدها ثم السعودية في المرتبة الثالثة حاليًّا. وفي مارس 2007، أدرجت **لجنة التنمية القومية والإصلاح** ـ وهي الوكالة المركزية للتخطيط في الصين ـ تسعة أسواق للمزيد من الاستثمار في البترول والغاز، من بينها خمس دول أعضاء في جامعة الدول العربية. وهي الكويت، وقطر، وعُمان، والمغرب، وليبيا.

إفريقيا

على مدى 18 شهرًا من يناير 2006 إلى يونيو 2007، قامت **الهيئة القومية الصينية للبترول** وشقيقتها شركة **سينوبيك** بالمزيد من الصولات والجولات في إفريقيا؛ حيث إن تنمية مصادر البترول كانت ولا تزال جزءًا لا يتجزأ من التوجه التجاري للصين في إفريقيا من خلال تقديم معونات اقتصادية على شكل قروض ميسرة موجهة لمشاريع البنية الأساسية، واسترداد هذه القروض على شكل صادرات بترولية.

وفي يناير 2006، اشـترت الهيئة القومية الصينيـة للبترول حصة قيمتها 2.3 بليون دولار أمريكـي فـي حقل للبتـرول والغاز بنيجيريـا. ثم تلا هذا الاسـتثمار صفقة أخرى قيمتها 5.4 بلايين دولار أمريكي في أبريل للحصول على تراخيص بحفر آبار بترولية في نيجيريا. وفي الشهر نفسه، وقَّعت عقدًا يخوِّلها حق التنقيب عن البترول في كينيا، وعقدًا آخر صينيًّا يابانيًّا مشـتركًا مع الجزائر لإنشـاء طريق سـريع يمتد من تونس إلى المغرب مكافأة لهما على إنجاز مشاريع بترولية قيمتها 7 بلايين دولار أمريكي. وفي مايو، قامت سـينوبيك بدفـع أكثر من 1.4 بليون دولار أمريكي مقابل حصة 40% من أسـهم شـركة بترولية أنجولية على الساحل.

وفـي عـام 2006، قامت الصين كذلك بتدشـين معوناتها الخاصة إلـى إفريقيا دون سـابق إعلان أو تنسيق مع الأطراف المعنية بهذه المنطقة من العالم؛ مما أثار ضدها نقدًا لاذعًـا من جانـب الدول الصناعية الثمانـي الكبار لأن الاتفاقيات التـي أبرمتها الصين مع المسـؤولين الأفارقة لم تتم وفقًا للشروط السياسية أو التعهدات الخاصة بحقوق الإنسان التي يجب توافرها كشـرط لحصول إفريقيا على المعونة الغربية. ولهذه الأسباب نفسها، لقيت هذه الاتفاقيات قبولاً حسـنًا واسـع النطاق من جانب الدول المستفيدة. وفي يونيو، أسـقطت الصين عن السـنغال دينًا بقيمة 20 مليون دولار أمريكي وتعهدت بإنشـاء أكبر مسـرح في إفريقيا بتكلفـة 35 مليون دولار أمريكي. وفي نوفمبـر ـ أثناء مؤتمر صيني إفريقي استضافته بكين ـ قامت الصين ورؤساء حكومات الدول الإفريقية الذين حضروا هـذا المؤتمـر بتوقيع 16 اتفاقية بقيمـة 1.9 بليون دولار أمريكي تلاهـا تعهدات بتقديم 5 بلاييـن دولار أمريكي في شـكل قروض عادية، وقروض ائتمانيـة يُتوقع أن تتضاعف في عام 2009. وفي مارس 2007، كشـفت الصين عن الوجـه الحقيقي الذي يتخفى من وراء مساعداتها الاقتصادية لإفريقيا عندما أعلنت أن **الصندوق الإنمائي الصيني ـ الإفريقي** الذي تبلغ قييمته 5 بلايين دولار أمريكي ستقتصر الاستفادة منه على دعم رجال الأعمال والمقاولين الصينيين دون سواهم، ودعم مشاريعهم في القارة السمراء. وسنقوم بمناقشة خبايا وأسباب زيادة الاستثمارات الصينية في إفريقيا على المدى البعيد، والوضع التجاري القوي للصين بها في الفصل السابع.

زاد حجم التجارة الصينية في إفريقيا إلى نسـبة 40% في عام 2006؛ أي ما يعادل 55 بليون دولار أمريكي بشكل متوازن إلى حد كبير من حيث الصادرات، والواردات. ويتم حاليًـا تصدير حوالي 60% من منتجات البترول السـوداني إلـى الصين. ولذلك، تمارس بعض القوى نوعًا من الضغط على الصين لاسـتخدام نفوذها التجاري في المساعدة على حل مأساة الإبادة الجماعية في دارفور[1].

(1) هذا الوصف ترجمة حرفية أمنية للنص الإنجليزي، إلا أنه يتنافى مع قناعة الناشر وموقفه؛ لذا وجب التنويه.

اقتناء الصين للشركات الأجنبية

تمكنت الصين لفترة من الزمن أن تستفيد إلى أقصى درجة ممكنة بجزء كبير من احتياطياتها من الدولار في اقتناء شركات أجنبية مهمة، وأصول أعمال في الغرب؛ حيث قامت الصين بشراء شركات ناجحة في آسيا قبل عام 2004، والعديد من الشركات الصغيرة المستترة في الولايات المتحدة. ومع ذلك، مُنيت المحاولة التي تمت في عام 2004 لشراء شركة البترول الأمريكية المحلية **يونوكال** بالفشل في أعقاب ردود الأفعال غير المرحبة التي انهالت على مقر الكونجرس الأمريكي. فتعهدت **الهيئة القومية الصينية للبترول** بتصفية هذه الأصول المرتبطة بالسوق المحلي الأمريكي. وقد كانت نقطة الخلاف بالنسبة للكونجرس تنحصر فيمن يقوم بالشراء. وعلى الرغم من أن هذه الأصول مدرجة في السوق الأمريكي، إلا أن الحكومة الصينية تمتلك الغالبية العظمى منها بالإضافة إلى أن شركة **يونوكال** مصنفة على أنها أصول إستراتيجية حساسة بالنسبة للولايات المتحدة. وفي محاولة من جانب **الهيئة القومية الصينية للبترول** لمواجهة هذا التصويت المهيمن على الكونجرس ضدها، رأت أن الحكمة تقتضي الانسحاب.

وعلى الرغم من ذلك، انتهى عام 2004 بواقعة لا تمر مرور الكرام أبدًا. وهي بيع شركة **IBM** منتجاتها ذات الشهرة العالمية من الحاسبات الشخصية بالكامل إلى شركة **Lenovo** أكبر مورِّد للحاسبات الآلية في الصين مقابل 1.65 بليون دولار أمريكي. وقد ضاعفت هذه الصفقة مبيعات **Lenovo** إلى أربعة أضعاف، كما سمحت لها باستخدام اسم ماركة **IBM** وعلامتها التجارية «**Think**» لمدة خمس سنوات. وفي هذه المرة، لم يظهر أي معارضة من جانب الولايات المتحدة لتنعم هذه الشركة الموسَّعة ـ المدرجة في بورصة هونج كونج ـ بالازدهار، ويصبح مقرها الرئيسي في نيويورك؛ حيث لقي الصنف الجديد من الحاسبات الشخصية المحمولة laptop التي طرحتها شركة **Lenovo** إقبالاً واسع النطاق بسبب تقنيتها المتطورة، وجودتها العالية.

ووقعت حالة أخرى أكثر جدلاً في عام 2005، عندما قامت شركة **Nanjing** للسيارات بشراء أصول شركة **Rover MG** الخاسرة من المستلم لها بينما قامت **مؤسسة شنغهاي لصناعة السيارات** غريمها التقليدي بأخذ اسم الماركة **Rover** من شركة **BMW** المالك السابق لشركة **MG Rover**. ومع ذلك، لم تحدث معارضة سياسية تُذكر في بيئة الاستثمار المفتوحة في إنجلترا على الرغم من أن جميع المعدات والأجهزة فيما عدا السيارات الرياضية القديمة MG يتم نقلها إلى شركة **Nanjing** بدقة مهنية مدهشة تُعد مثالاً يُحتذى. وقد استطاعت سيارات «Rowa» الأولى بفضل كفاءتها العالية أن تقضي في

عام 2007 على ... إنتاج السيارة القديمة **Rover** موديل 75. وسيتم استعراض القصة الكاملة لهذا الإنجاز في الجزء الرابع.

من المرجح أن تقوم الشركات الصينية في غضون السنوات القليلة القادمة بشراء المزيد من شركات السيارات، وقطاعات الأعمال الأساسية الأخرى في أوروبا والولايات المتحدة. مع أنه من غير المرجح أن تحد ردود الأفعال المستمرة من جانب طالبي الحماية، من هذا التوجه على الأقل حتى ترفع الدولة يديها عن غالبية الأسهم في الشركات المدرجة التي قد تجري المزايدة عليها. وفي الوقت الحالي، تقوم بعض الشركات الصينية الغنية برأس مالها النقدي مثل **الشركة الصينية للهواتف المحمولة** بتركيز نشاطها عبر البحار على شراء شركات في أسواق جديدة مثل باكستان؛ حيث قامت بشراء 89% من ممتلكات شركة **Paktel** للاتصالات السلكية واللاسلكية في مقابل 284 مليون دولار أمريكي.

استثمارات قليلة في قطاع الخدمات المالية

شهدت الشهور السبعة الأولى من عام 2007 تطورات مهمة في إستراتيجية الصين للاستثمار عبر البحار في قطاع الخدمات المالية؛ حيث قامت الصين في بداية هذا العام بتأسيس وكالة استثمار كبرى مستقلة جديدة. وهي **بنك التنمية الصيني** الذي حوَّل لاحقًا رأس ماله في يونيو إلى سندات بقيمة 200 بليون دولار أمريكي. وقد أنفقت الوكالة عندما كان يرأسها النائب السابق لوزير المالية ـ قبل إصدار السندات ـ 3 بلايين دولار أمريكي على شراء 9.9% من حصة الاستثمار الأجنبي المباشر لشركة **بلاكستون**. وهي مجموعة اقتصادية أمريكية متخصصة في تداول أسهم القطاع الخاص. وقد وافقت وزارة الخزانة الأمريكية على حصة الأسهم الصينية في هذه الشركة؛ مما يؤكد أن هذه الصفقة لا تحتاج إلى التحري عن مدى تأثيرها على الأمن القومي الأمريكي، كما ساعدت على هذه الموافقة أيضًا حقيقة مطمئنة للجانب الأمريكي. وهي أن هذه الصفقة لا تتجاوز حاجز نسبة 10%؛ مما يحرم الجانب الصيني من حق تغيير الملكية أو حق ممارسة التصويت على أي قرار.

وفي يوليو، اتحد **بنك التنمية الصيني** مع وكالة **Temasek** ـ وهي وكالة استثمارية سنغافورية كبرى مستقلة ـ لدعم عروض أسعار الأسهم في **بنك باركليز** لصالح **ABN AMRO** عن طريق الاستثمار معًا بما يزيد عن 13.4 بليون يورو في أسهم جديدة. وقد حصل **بنك التنمية الصيني** على 2.2 بليون يورو بعد التوقيع على الصفقة ثم على 7.6 بلايين يورو بعد إتمامها. ويمثل هذا الاستثمار أكبر استثمار في التاريخ بالنسبة لشركة صينية خارج نطاق حدود دولتها.

وتمثل هاتان الصفقتان شكلاً من أشكال مزج الاستثمارات في الحصة الكبيرة من الاستثمارات الصغيرة التي قامت بها في السابق البنوك الأمريكية، والبريطانية، وبعض البنوك الأوروبية في بنوك الصين في وقت طرحها سندات مالية في السوق، وفي قطاع الخدمات المالية بالصين مؤخرًا. وبدون شك، فإن هاتين الصفقتين تبشّران بالمزيد من الاستثمار الخارجي في قطاع الخدمات المالية والبنكية.

وسنقوم بمناقشة ما تحمله هذه المؤشرات في طياتها من معان على المدى البعيد بالنسبة لهذه العناصر المتنوعة في الاستثمار الخارجي للصين، وتأثيرها على الاقتصاد العالمي في الفصل السابع.

4

الصين ومنظمة التجارة العالمية

جوناثان ريوفيد

نبذة

بعد 15 عامًا من المفاوضات، انضمت الصين إلى **منظمة التجارة العالمية** في ديسمبر 2001 لتصبح الدولة الخامسة عشرة العضو فيها بعد تأسيسها في عام 1995 خلفًا لاتفاقية الجات 47 (**الاتفاقية العامة للتعريفة والتجارة**) لسنة 1947. وسبب هذا التأخر في الانضمام إلى عضوية **منظمة التجارة العالمية** من وجهة نظر الصين يرجع إلى أنه نجاح غير مؤهل تقريبًا. فمنذ دخول الصين في هذه العضوية، تسارع المسار الرهيب لنمو الاستيراد والتصدير كما أوضحنا في الفصل الثاني؛ لأن الصين تعد واحدة من الدول القلائل التي استطاعت الاستفادة بصورة واضحة من هذا النمو فعليًّا من خلال رفع عوائق الروتين، والتعريفة، ونظام الحصص. وإذا كان تأثير الصين على شركائها التجاريين قبل انضمامها إلى عضوية **منظمة التجارة العالمية** غير مريح ومثيرًا للجدل والنزاع بسبب هيمنتها على أسواق الصناعات منخفضة التكلفة على مستوى العالم، فإنه قد ازداد بعد انضمامها؛ حيث تفاقم معدل العجز في الميزان التجاري بنهاية عام 2005 في الفترة الانتقالية **لاتفاقية الألياف المتعددة**. وهو نظام حصص عالمي للمنسوجات، والملابس ساعد على تدفق المزيد من الصادرات الصينية إلى أسواق أمريكا الشمالية والأسواق الأوروبية؛ مما أدى إلى قيام الولايات المتحدة، والاتحاد الأوروبي بإعلان حالة الطوارئ العامة لاتخاذ «الإجراءات الحمائية» لحصصها التجارية وإيقاف المد الصيني. ولكن هذه الإجراءات كانت محدودة من حيث المدة، والنسبة فضلاً عن أن العمل بها لن يمتد إلى أكثر من معظم فترات عام 2008.

ظل الهجوم الاقتصادي على الصين بسبب ارتفاع صادراتها قائمًا حتى اتخذ شكلاً آخر مؤخرًا. وهو عمل إجراءات ضد «سياسة الإغراق» التي تنتهجها، مثل تطبيق تعريفات جمركية طارئة على الواردات عندما تكون أسعار السلع القادمة من أعالي البحار منخفضة بشكل واضح حتى تفوز بالنصيب الأكبر من الأرباح في الأسواق العالمية. وقد اعترضت الصين على هذه الادعاءات جملة وتفصيلاً، وعبَّرت عن رد فعلها عن طريق اللجوء إلى لجنة البت في المنازعات التابعة لمنظمة التجارة العالمية. وجاءت قراراتها صارمة، وملزمة على الرغم من البطء الشديد في تنفيذها؛ حيث تسببت الإجراءات التي اتخذتها المنظمة ضد سياسة الإغراق التي تنتهجها الصين في إقامة حاجز صد فعال، ومزعج أمام المد التجاري الصيني. وفي الوقت الحالي، تُقابل الجهود المتكررة التي تبذلها الصين لامتلاك زمام الوضع في اقتصاد السوق بالرفض بسبب التدخل المستمر من جانب الدولة في الاقتصاد. وقد يتم فرض وضع اقتصاد السوق على شركاء تجاريين سعيًا وراء إثبات حالات إغراق لأسواقهم بالسلع الصينية. وهو التزام يسمح بالمقارنة بين أسعار هذه السلع في أسواقهم، وأسعارها داخل الصين نفسها. وبدلاً من ذلك، يمكنهم مقارنة أسعار الصادرات الصينية مع أسعارها لدى منافسين مختارين بعناية شديدة يعملون في ظل اقتصاد مشابه. وهو الأمر الذي يؤدي إلى الحصول ـ في الأغلب الأعم ـ على بيانات تدعم الادعاءات الخاصة بسياسة الإغراق.

يعد العداء الذي اكتسبته الصين بسبب فوائض صادراتها، من جانب الولايات المتحدة وبشكل أقل حدة من جانب الاتحاد الأوروبي أمرًا غير عادل ومبالغًا فيه إلى حد الزعم بأن الصين تمثِّل المحطة النهائية لخط التجميع الآسيوي الذي يمد المصانع الصينية بأشباه الصناعات التي يُعاد تصديرها على هيئة منتجات نهائية إلى الأسواق الأجنبية. وهو ما تطلق عليه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مصطلح «التجارة الثلاثية» (راجع مرة أخرى: الجدول 4.2). وفي 2005 تم حساب منتجات القيمة المضافة المنخفضة وعمليات التجميع، فتبيَّن أنها تساهم بنسبة 55% من إجمالي صادرات الصين الذي يبلغ 762 بليون دولار أمريكي معظمها من مشاريع ذات تمويل أجنبي. والجزء المتنامي من إجمالي هذه الصادرات هو منتجات التقنية المتطورة التي وصلت إلى 30% كما أعلن المجلس الصيني لتشجيع التجارة الدولية، واقترح أن دولاً آسيوية نامية أخرى ـ مثل بنجلاديش التي تتفوق في مجال الملابس المنسوجة ـ يمكنها أن تتولى المهمة من الصين المَصدر الأول للسلع الاستهلاكية ذات القيمة المنخفضة المستوردة من أمريكا الشمالية، وأوروبا؛ لتمضي الصين قُدمًا في سلسلة السلع ذات القيمة العالية ثم الأعلى وهلم جرًا. وقد لا

يمنع هذا التطور من الإطاحة بالصين سياسـيًا على اعتبار أنها كبش الفداء لعجز الميزان التجاري العالمي.

ومن الناحية السياسية، فقد كان لانضمام الصين إلى **منظمة التجارة العالمية** تأثير إيجابـي انعكـس على الإصلاح في المؤسسـات والسياسـات الداخلية. كمـا كان لرضوخ الصيـن لالتزامات **منظمة التجارة العالمية** تأثير على تبنّيها لنظم وإجراءات سـاعدت على تطوير اقتصاد سـليم وسياسات منظمة ومنضبطة، وعلى مساندتها للإجراءات التي تبنّاه الإصلاحيون في الداخل.

أداء الصين لالتزاماتها تجاه منظمة التجارة العالمية

تعهـدت الصين عنـد انضمامها إلى عضوية **منظمة التجـارة العالمية** ـ مثلها مثل كل الدول الأعضاء ـ بأداء التزامات محددة لخفض الحواجز التجارية أو إزالتها مثل التعريفة الجمركية ونظم الحصص، والالتزام كذلك بخفض الإجراءات غير التنافسـية في صناعات بعينها أو التخلي عنها. وقد تمت مناقشـة التقدم الذي تحقق في جميع هذه المجالات في التقريـر الذي رفعته **لجنة العمل** في نوفمبـر 2006 إلى لجنة التجارة في **منظمة التعاون الاقتصـادي والتنميـة**. وقد قمنا بتلخيـص النتائج التي توصلت إليهـا لجنة العمل في هذا الفصل؛ حيث يشير ذلك التقرير إلى أن تنفيذ الصين لالتزاماتها في قطاعي السلع والخدمات سـاعد على زيادة دخلها الفعلي بنسبة حوالي 2%، كما سيؤدي استكمال سياسة التحرير الاقتصـادي الحالية إلـى زيادة تصل إلى 3% فـي الدخل الفعلي. ووفقـًا لتقرير **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية**، يعود الكثير من هـذه الأرباح إلى تحسـين كفاءة الإجراءات التي بدأت تستخدمها الصين في التعامل مع مواردها.

الأداء التجاري

المنتجات الزراعية

بنهاية عام 2006، هبط متوسط مستوى التعريفة على السلع الزراعية في الصين إلى 15.8% فـي مقابل التزامها بخفض فعلي بنسـبة 15%. وكما هو متوقع، جاءت الحبوب وتجهيزاتها على قمة هذه السـلع الزراعية بنسـبة 23.7%. في حين وصل متوسـط هذه التعريفـة على المنتجـات الزراعية في الاتحـاد الأوروبي إلـى 15.4%، وإلى 5.3% في الولايات المتحدة.

بطبيعة الحال، لا تعـد التعريفة على الواردات هي الأداة الوحيدة المتوافرة في أيدي الحكومات لتفويت الفرصة على المنافسين الأجانب في الاستفادة من أسواقها. فبناءً على

مقارنـة عالميـة، هبط معدل الدعم المباشـر للنمو المحلي الذي تم قياسـه على اعتبار أنه نسـبة مئوية من قيمـة الحاصلات الزراعيـة الإجمالية إلى 8.4% في الصيـن بنهاية عام 2005 مقابـل 16% في حالة الولايات المتحدة و32.4% في الاتحاد الأوروبي و28.9% فـي **منظمـة التعاون الاقتصادي والتنمية**. وفي هذا الصدد علـى الأقل، لا يمكن أن تُصنَّف الصين على أنها دولة تتبع إجراءات حمائية في تعاملها مع منتجاتها الزراعية.

المنتجات الصناعية

التزمـت الصين بخفض متوسـط مسـتوى التعريفة علـى المنتجـات الصناعية إلى 8.9% بمقدار يتراوح من صفر إلى 47% مع أعلى المعدلات المطبقة على أفلام السينما، والسـيارات، والمنتجات المتعلقـة بها. وبنهاية 2006، وصلت النسـبة إلى 9.1% مقابل 3.9% للاتحاد الأوروبي و3.3% للولايات المتحدة.

الخدمات

تركـزت الالتزامات المفروضة على الخدمات التجارية نتيجة للمفاوضات مع **منظمة التجارة العالمية** على فتح سـوق يسـمح بدخول معدل عريض مـن قطاعات الخدمات عن طريـق إزالة القيود المفروضة. وببداية عام 2004، تم السـماح لجميع مورِّدي الخدمات الأجنبية ببيع جميع منتجاتهم بالتجزئة؛ مما أدى إلى مزيد من التوسـع من جانب عمالقة تجـارة التجزئة مثل **وال-مارت**، وكارفور اللذين تم تأسـيس متاجرهما في الصين بالفعل إلى جانب دخول مؤسسـات دولية أخرى مثل **تيسـكو** في مجال البقالة، و**B&Q** في مجال اخدم نفسـك بنفسك. ولجميع الشـركات الحق في تصدير واستيراد جميع السلع فيما عدا السلع التي لا تزال عرضة لاحتكار الدولة مثل البترول، والأسمدة.

وبنهاية عام 2006 تم السـماح للشـركات الأجنبية بتوزيع معظم السـلع من خلال الصيـن، كما تم السـماح لمؤسسـات مالية أجنبية فـي الصين بتقديم خدمـات أعمال في العملات الأجنبية دون فرض قيود على العميل بناءً على موافقة **منظمة التجارية العالمية**، وتقديم خدمات العملة المحلية للعملاء الصينيين بحلول 2004، وتم السماح بتقديم جميع الخدمات لجميع العملاء الصينيين في عام 2007.

التنافس

نتيجـة لتحرير قطاعات الخدمات منـذ انضمام الصين إلى عضويـة **منظمة التجارة العالميـة**، تواجه القطاعات الإسـتراتيجية فـي الاقتصاد الصيني تنافسًـا متزايدًا بصورة

كبيـرة خاصة في مجالات الاتصالات السـلكية واللاسـلكية والخدمـات البنكية والتأمين؛ حيث إنها تأثرت أكثر من غيرها بسـبب التخلي عن كثير من القيود المفروضة على دخول السـلع إلى الأسـواق الصينية، والملكيـة الأجنبية، وكذلك معظم أشـكال التميز ضد هذه الشركات الأجنبية. كما وعدت الصين بضمان الدخول الكامل فعليًا إلى أسواقها من خلال إجراءات ترخيص أتوماتيكية، وشـفافة. ولن يتـم إدراك هذا التنافس، وتأثيره بالكامل إلا عند تحرير جميع القطاعات الباقية طبقًا للجدول الزمني لتنفيذ جميع بنود اتفاقية **منظمة التجارة العالمية**.

وسنستعرض الوضع الحالي بالنسبة للقيود التي تمت إزالتها، والتي لا تزال موجودة على القطاعات الرئيسية المذكورة أعلاه كالآتي:

الاتصالات السلكية واللاسلكية

تمـت إزالة معظـم القيود الجغرافيـة في عامـي 2002 و2003، وارتفعـت القيود المفروضـة علـى الاسـتثمار الأجنبـي وعلى نسـبة رأس المال المسـجلة إلـى 49% في الاتصالات السـلكية واللاسـلكية ذات القيمة المضافة (كانت 30% سابقًا) وفي الخدمات الصوتية للهواتف المحمولة والبيانات (كانت 25% سابقًا). ولكن لن يتم السماح بالملكية الأجنبيـة لغالبية الأصـول؛ حيث سـتظل القيود باقية علـى الخطوط المؤجـرة، وقطاع الشبكات والاتصالات، والشبكات الخاصة في شبكة التليفون العام. كمـا أنه لم يكن هناك أيضًا التزام يسمح بتسهيل التواصل عبر الحدود من خلال وسائل الاتصال.

أعمال البنوك

ارتبطت الحدود المفروضة على المسـاهمة الأجنبية بقيود على قدر التمويل الأجنبي المتبـادل الذي يمكـن للبنوك الحصول عليه مـن دول عبر البحار مـن خلال فرض نظام حصص يؤدي إلى مسـتوى عال من الصرامة؛ حيث تحدد هذه القيود النسـبة التي يمكن لمؤسسـة مالية أجنبية فردية الاسـتثمار في حدودها في أسهم مؤسسة مالية ذات تمويل صيني بما لا يزيد عن 20%. ومع ذلك، فالممارسـة الفعلية تثبت أن هذه النسـبة قد تصل إلى 25%.

وبنـاءً على بنود التزامات **منظمـة التجارة العالمية**، تم تحرير جزء كبير من قطاعات البنـوك في عام 2001، وإنهاء القيود الجغرافية على حركة الأعمال خلال مرحلة محددة. كما يُسمح الآن بوجود أعمال خاصة بالعملة المحلية مع المشاريع الصينية، وكذلك الأفراد. ومنذ سـبتمبر 2004، أصدرت لجنة تنظيم البنوك الصينية قواعد جديدة لخفض حواجز

الدخول إلى السوق بالنسبة للبنوك الأجنبية عن طريق إلغاء بعض المطالبات مثل القيد السابق على كل بنك أجنبي الذي لا يسمح له بأن يفتتح أكثر من فرع خلال سنة واحدة أو الحظر المفروض على أي مؤسسة مالية ذات تمويل أجنبي عند التقدم خلال سنة في حالة رفض طلبها. إلى جانب تخفيف وطأة تسهيل متطلبات رأس المال بالنسبة للفروع الصينية الخاصة ببنوك يملكها أجانب لتوفير خدمات العملة المحلية للمشاريع الصينية، والأفراد. وكذلك تم تقليل الحد الخاص بمتطلبات رأس المال بالنسبة للبنوك المشتركة ذات الملكية الأجنبية أو الملكية المشتركة.

التأمين

تم تقييد مبدأ الانفراد بالإدارة على قطاع التأمين بحيث لا يملك الجانب الأجنبي في قطاع مجالات التأمين على الحياة أكثر من 50%، وأنواع التأمين الأخرى غير التأمين على الحياة إلى 51%. في حين تم التخلي عن القيود السابقة على شركات التأمين على الحياة وشركات التأمين الأخرى لتأسيس أعمال تجارية في خمس مدن فقط، ورفع القيود في نطاق هذه الأعمال. وكما هو الحال في أعمال البنوك، تم منح تراخيص شركات التأمين بشكل فردي على أساس اللوائح والنظم المتبعة.

التوزيع

تم إعطاء الإذن لغالبية عظمى من الملكية الأجنبية للشركات الصينية المسجلة في قطاع التوزيع؛ حيث لم تعد هناك عوائق جغرافية أو عوائق على النسبة المسموح بها. ولكن العائق الوحيد الذي لا يزال موجودًا هو التجارة عبر الحدود، وتوصيل بعض المنتجات القليلة.

التزمت الصين كذلك بفتح المجالات أمام المشاريع الاستثمارية الأجنبية لتوزيع منتجاتها التي يتم تصنيعها في الصين، وتوفير خدمات داعمة لها، كما تم إعطاء الصلاحية لمورِّدي الخدمات الأجنبية لتوفير معدل كبير من هذه الخدمات الداعمة مثل خدمة ما بعد البيع للمنتجات التي يقومون بتوزيعها.

جوانب مهمة لا بد من الالتزام بها

أسست منظمة التجارة العالمية آلية انتقالية للمراجعة بناءً على البند 18 لمراقبة امتثال الصين لبروتوكول انضمامها على أسس سنوية لمدة 8 سنوات مع إجراء مراجعة نهائية في العام العاشر. وحتى الآن، توصل تقرير **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية**

إلى أن الآلية الانتقالية للمراجعة لم تثبت أي كفاءة كوسيلة تنفيذية للرقابة، وفرض امتثال الأعضاء لالتزاماتها كما هو مشار إليه في البروتوكول. وعلى أي حال، فقد أشار أعضاء منظمة التجارة العالمية إلى وجود بعض المشاكل في عمل الآلية الانتقالية للمراجعة مثل برامج المساعدة الصناعية، والمواصفات القياسية، والاشتراطات الفنية، وبعض المناطق غير الخاضعة للتعريفة الجمركية.

وقد استكملت منظمة التجارة العالمية أول مراجعة للسياسة التجارية في الصين في أبريل 2006؛ حيث تم تحديد أمرين مهمين بعينهما، هما: على وجه التحديد، فتح السوق أمام الخدمات، وتفعيل حقوق الملكية الفكرية. ويتمثل الأمر المهم الأول في إبقاء الصين على سياسات صناعية يظهر أنها تمنع وصول السلع غير الصينية المنشأ إلى السوق الصيني أو أنها توفر موارد حكومية فعالة لدعم الإنتاج، والصادرات الصينية. وقد تم توجيه هذا النقد من خلال المراجعة التي قام بها الممثل التجاري للولايات المتحدة في عام 2006. كما أبرز تقرير الممثل التجاري للولايات المتحدة أن هذا النقد موجه - بشكل مباشر - إلى المشاريع المملوكة للدولة مثل البنوك الحكومية، وإلى التشريعات الخاصة بالمواصفات القياسية والاشتراطات الفنية الأخرى التي يظهر أنها تفضِّل المنتجات التي يتم إنتاجها محليًّا وأن هناك تفعيلاً لمواصفات موحدة تميِّزها عن المنتجات غير الصينية.

وعلى عكس مجمل التقدم المبشِّر المذكور في التقرير أعلاه في قطاع الخدمات، فقد أشار تقرير الممثل التجاري للولايات المتحدة الذي صدر في النصف الثاني من عام 2006 إلى ضرورة الانتباه إلى العوائق المفروضة على قطاع الخدمات التي يدأب واضعو القوانين والاشتراطات على إحباط جهود المورِّدين الأجانب عن طريق استخدام عمليات تنظيم غير واضحة، والمطالبة بتراخيص تشغيل شاقة وشديدة الصعوبة.

حقوق الملكية الفكرية

ترتبط مشاكل حقوق الملكية الفكرية في الصين بالإجراءات التي تفرضها السلطات المنظمة أكثر مما ترتبط بتوجهات الحكومة، وتصرفاتها. وقد ازداد الاهتمام الرسمي بقضايا الملكية الفكرية في الخطة الخمسية الحالية، وخطة الصين لحماية حقوق الملكية الفكرية، والإجراء الذي تم اتخاذه في عام 2006 الذي أصدره مكتب الملكية الفكرية التابع للدولة في مارس 2006؛ حيث تركزت هذه الخطة الإجرائية على تقوية نظام حقوق الملكية الفكرية في أربعة مجالات أساسية، هي: حقوق الطبع، والعلامات

التجارية، وبراءات الاختراع، والتجارة الدولية. وعلى سبيل المثال، قضايا الجمارك وتحديد تسعة أنواع من الإجراءات:

- الإصلاح التشريعي
- تفعيل القانون
- بناء المؤسسات
- الدفاع (ترويج المنتجات)
- التدريب والتعليم
- التعاون والتبادل الدوليان
- ترويج الأعمال « تنظيم النفس»
- تحسين الخدمات المقدَّمة إلى أصحاب الحقوق
- توسيع نطاق البحث في قضايا حقوق الملكية الفكرية بالصين

أدركت الحكومة أن هناك بعدًا ثقافيًا في تعليم الناس احترام الملكية الفكرية ابتداء من التلاميذ في المدارس، والإعلاء من شأنها. وهو ما سنتعرف عليه بالتفصيل في الجزء الثاني من الكتاب عند تناول برنامج التعليم.

ويعكس اهتمام حكومة الصين بقضايا حقوق الملكية الفكرية ثلاثة أمور:

- إنه لكي تحافظ الصين على توجهها نحو تحسين قيمة منتجاتها من التقنية المتطورة «hi-tech» وما يرتبط بها من عمليات، يجب أن تتقبل شركاءها الأجانب على اعتبار أنهم الوجهة الآمنة لنقل هذه التقنية.
- تحتاج الصين إلى حماية حقوق ملكيتها الفكرية في الأسواق العالمية؛ لأن استثمارها في مجال الأبحاث والتطوير يؤتي نتائج طيبة، ويجب أن يشارك بمستوى مؤثر في مجال حماية حقوق الملكية الفكرية.
- أصبحت الحاجة إلى تفعيل حقوق الملكية الفكرية في السوق الداخلي أكثر حدة كلما تحرك المد الصناعي نحو الغرب إلى المناطق المتخلفة ـ تنمويًا ـ في غرب الصين بالنسبة للمصنِّعين الحاليين في المناطق عالية التكلفة في شرق الصين الذين أصبحوا أكثر عرضة من غيرهم للقرصنة، وسرقة أفكارهم.

وكمـا هو الحـال في قضايا جودة المنتج التي ستظل تحظى بأهمية كبرى دوليًا وبالنسبة للصين، يأتي تفعيل القانون من خلال المواصفات القياسية والسلطات المنظمة على رأس قائمة الإجراءات المقررة.

تهديدات لمنظمة التجارة العالمية

نتيجة للمأزق الذي واجه جولة المفاوضات التي جرت في العاصمة القطرية الدوحة بعد فشلها في الاتفاق على أي صفقة، قامت كل من هونج كونج وجنيف بإلقاء الكثير من الشكوك على كفاءة **منظمة التجارة العالمية** على المدى البعيد في نشر التجارة الحرة. كما انهارت المناقشات مرة أخرى بين مجموعة الدول الأربع الأساسية في مفاوضات الدوحة. وهي الهند، والبرازيل، والولايات المتحدة، والاتحاد الأوروبي في يونيو 2007. ثم تم طرح مقترحات جديدة للحد من التعريفات الجمركية على التصنيع بعد ذلك بشهر على هيئة مسودة اتفاق قوبلت بالرفض من مجموعة من الدول النامية. وعلى الرغم من استمرار التوقعات المتفائلة بشأن التوصل إلى رأي جماعي من جانب الأطراف المختلفة، إلا أن ذلك ربما لا يعدو أن يكون أكثر من أمل صعب المنال.

وكلما استمر الفشل في التوصل إلى اتفاق سيظل هناك اتجاه متزايد نحو طلب الحماية بين أعضاء **منظمة التجارة العالمية**. ومن المؤكد أن هناك اتجاهًا نحو تقوية التحالفات الإقليمية، والاتفاقيات الثنائية على منتج معين وقطاعات الخدمات. وفي هذا الصدد، قامت الصين بتجديد تحالفها مع مجموعة الدول التي تشكل **رابطة شعوب جنوب شرقي آسيا (ASEAN)**؛ مما يعكس أن اعتمادها المتبادل في التجارة الخارجية أمر منطقي. وفي يوليو 2007، فتح الاتفاق الذي تم توقيعه في يناير المجال لقطاع الخدمات الرئيسية؛ مما يعد خطوة للأمام نحو إنشاء أكبر منطقة تجارة حرة في العالم. وربما يستبعد الاتفاق أيضًا أي أمور عاجلة من شأنها حصول **منظمة التجارة العالمية** على حق تحرير المزيد من الاقتصاد الصيني.

5

هونج كونج - عاصمة المال والأعمــــال فـــي آسيـــا

مـارك مـايكلسـون، هونـج كونـج للاستثمار[1]

بوصــف هونج كونــج معبرًا لتنمية الأعمــال في الصين أو معها، تظـل هي الاختيار الأكثــر تفضيــلاً من جانب الصيــن. وقد واصلت لعب الدور نفســه لتكــون المدينة الأكثر تفضيلاً في آســيا كلها؛ حيث تستحوذ على المكاتب الإقليمية، والمقار الرئيسية للشركات الأجنبية. كما تأتي هونج كونج بصورة مطردة على رأس الأماكن التي تُجرى فيها عمليات مسح لقياس مدى الحرية التي يتمتع بها الاقتصاد إلى جانب سهولة الأعمال بها، وموقعها الجاذب للاستثمار الأجنبي المباشر. وقد كانت هذه الشعبية المتزايدة والمستمرة موضع ملاحظة على مدى العقد الســابق ثم زادت بنســبة 50% في عدد الشــركات الأجنبية التي أصبحت تتخذ منها قاعدة لمكاتبها الإقليمية، ومقارها الرئيسية.

ومنــذ تغيير الســيادة على هونج كونج في عام 1997، اكتســبت هــذه المدينة خبرة الحصول على نصيبها العادل من الصفقات التي تتم على أرضها. ولم تؤثر هذه السياســة علــى جاذبيتها بل على العكس؛ حيث كان لموقفها من الأزمة المالية الآســيوية في أواخر

(1) هونج كونج للاســتثمار هو القســم الفائز في حكومة السلطة الوطنية بهونج كونج، والمسؤول عن تقديم العون للشــركات في أعالي البحار لإقامة أعمالها التجارية وتطويرها بالمدينة؛ حيث تســتخدم مئات الشــركات ـ صغيرها وكبيرها ـ كل ســنة خدماته المجانية لمساعدتها على اختيار أفضل موقع في آســيا. ويهدف هذا القســم أيضًا إلى مساعدة شــركتك على الازدهار، والنمو في آسيا ـ خاصة في الصين ـ من خلال مقر شــركتك في هونج كونج. كما يوفر لك المساعدة المستمرة في أي مرحلة من مراحل خطتك لتطوير أعمالك من خلال الموقع الإلكتروني الرسمي:
www.investhk.gov.hk

التسعينيات من القرن العشرين، ومواجهتها لهبوط سوق الملكية، وتفشي مرض **سارس SARS** في عام 2003 الأثر البالغ في إظهار مدى صمودها وقدرتها على النجاح والارتقاء في أحلك الظروف.

يـرى الكثيـر مـن المراقبين أن عودة هونـج كونج إلى الحكم الصينـي تعد في حد ذاتهـا أصعب تحـدٍّ يمكن أن تواجهه. ومـرة أخرى، تثبت هونج كونـج بصورة رائعة أن المنذرين بأفول نجمها مخطئون؛ حيث يشـير الرسـم البياني إلى صعودها المسـتمر منذ عـام 1997. ويؤكـد ذلـك جميع المكاسـب التي تحققت على مسـتويات الناتـج المحلي الإجمالي، والتجارة، والاسـتثمار، وأعداد الشـركات الأجنبية والسياح، والأهم من كل ذلك أسواقها المالية؛ حيث استفادت جميعًا من علاقتها الفريدة مع ما يسميه أهل هونج كونج «البر الرئيسـي» للصين. وقد قمنا بإيجاز مؤشـرات الاقتصاد الضخم في هونج كونج في الجدول 1.5 على النحو التالي:

جدول 1.5 مؤشرات الاقتصاد الكلي في هونج كونج (بالبليون دولار أمريكي)

المؤشرات	2003	2004	2005	2006	2007	2008F
نمو إجمالي الناتج المحلي الفعلي	(%)	3.2	8.6	7.5	6.9	5.3، 5.6
التضخم	(%)	(1.9)	0.3	1.4	2.3	3.1،3.0
موازنة القطاع العام (إجمالي الناتج المحلي %)	(3.3)	1.7	1.0	2.7	2.7	3.0
الصادرات	224.7	260.3	289.5	317.6	343.3	381.9
الواردات	230.4	269.6	297.2	331.7	632.6	400.2
الميزان التجاري	(5.9)	(9.3)	(7.6)	(1.4)	(2.0)	(1.8)
رصيد الحساب الحالي (إجمالي الناتج المحلي %)	16.5	15.7	20.2	20.2	20.1	24.6
الدين الأجنبي (إجمالي الناتج المحلي %)	37.8	41.0	40.7	38.0	36.3	35.4
ديون الخدمات (الصادرات %)	1.8	2.1	2.2	2.3	2.1	2.0
احتياطي العملة الأجنبية (في شهور الواردات)	4.8	4.2	3.7	3.4	3.2	3.0

المصدر: كوفيس (http://www. trading-safely.com) في عددها الصادر في 28 أغسطس 2007

السبب في ازدهار هونج كونج واضح؛ لأنها استطاعت أن تحقق المعادلة الصعبة حيث استفادت من دعم الحكومة المركزية الصينية لها من ناحية، ومن تحرير اقتصادها الذي أدى إلى نجاحها في النصف الثاني من القرن العشرين من ناحية أخرى. بالإضافة إلى الأرباح الجديدة التي حققتها بفضل وضعها كأفضل مدينة حديثة في الصين. وصفوة القول، أن هونج كونج تتمتع بالأفضل في الحالتين؛ أي قبل عودتها إلى الصين وبعدها:

> **«لا يمكن تقليل الميزة الفريدة التي توفرها هونج كونج للمستثمرين الأجانب باختزال دورها داخل جزء من موقف الصين، ليس فقط كقاعدة معروفة ومستقرة وآمنة على مستوى الحياة الراقية حيث تقف هونج كونج المدينة التي يصعب هزيمتها بل كمكان موجود أساسًا لإقامة أعمال تجارية مشتركة تلقى الكثير من الاستحسان والقبول عالميًا». (مجلة FDi مدينة آسيوية للمستقبل 2006/2005؛ حيث جاءت هونج كونج على قمة مدن آسيا الستين التي شملها المسح).**

هونج كونج مسيرة السنوات العشر

تطرح معظم الشركات التي تتطلع إلى هونج كونج سؤالاً شائعًا. وهو هل تغير الكثير منذ أن تبوأت هذه المكانة؟ والإجابة البسيطة هي أن الكثير ظل كما هو دون تغيير؛ حيث ظلت الحريات التي تملكها هونج كونج كمدينة محلية وكجزء من المجتمع الدولي كما هي تقريبًا من حيث احترام القانون، والحقوق المدنية، والحريات كحرية الصحافة وحرية تدفق رؤوس الأموال وحرية انتقال الأشخاص والبضائع، وتعدد الثقافات والديانات والقوميات.

وعلى مر عقود، كانت هونج كونج هي الطريق التجاري الوحيد إلى الصين الذي تسلكه الأعمال التجارية الأجنبية. وهو ما لم يعد قائمًا في الوقت الحالي؛ حيث أصبح بإمكان الشركات ـ التي تعمل تحت بند من البنود التي ناقشناها بالتفصيل في الفصلين الأول، والخامس عشر ـ الدخول إلى الصين مباشرة. وعلى أي حال، تظهر الأرقام أن سماح الصين بالدخول المباشر إلى أسواقها لم يؤثر تأثيرًا ملحوظًا على جاذبية هونج كونج للشركات الأجنبية. وربما يبدو للوهلة الأولى أن نصيب هونج كونج من الكعكة ضئيل، ولكن الكعكة نفسها أكبر بكثير مما نتوقع.

وفقًا للدراسات المسحية التي أجرتها منظمات اقتصادية دولية بالإضافة إلى ما أوردته الغرف التجارية الدولية الرئيسية في هونج كونج، فقد احتفظت المدينة بجاذبيتها بسبب مجموعة من العوامل التي تتجمع عادة بشكل مستقل فيما يُطلق عليه «المزايا

الثابتة»؛ أي العوامل التي ساهمت في تشكيل العمود الفقري لنجاح هونج كونج لفترة من الزمن، و»النزعة الجديدة» أي المزايا التي غذّت التنمية في العقد الماضي.

المزايا الثابتة

بيئة الأعمال الدولية

هونج كونج بشـخصيتها المهيبة الساحرة في موقعها وسط قمم الجبال، وناطحات السحاب التي تتلألأ أضواؤها في السماء، والحركة الدؤوب التي لا تهدأ في مينائها لترسم صـورة كاملة لأيقونة جميلة ـ تعد واحدة مـن أكثر المدن إثارة، وحيوية في العالم؛ لأنها مخصصـة للأعمال التجارية قلبًا وقالبًا بروحها الممتدة من قاعات الاجتماعات، والطوابق التجارية وصولاً إلى أسـواقها المركزية البراقة، وشـوارعها التجارية الصاخبة على مدار 24 ساعة.

إنها مدينة عاملة اعتمدت جاذبيتها القوية على اسـتقرارها السياسـي، وحكومة ذات سـابقة مؤثرة وخبيرة في الأعمال التجارية، ومبادئ السـوق الحرة، وضرائب منخفضة، ونظام قانوني مستقل، ووسائل نقل فاخرة ومميزة، وشركات لأجهزة الاتصالات السلكية واللاسـلكية والتكنولوجيا فضلاً عن امتلاك أدوات النجاح. إنها خليط بسـيط استطاع أن يؤهلهـا للفوز بلقب «أقوى اقتصاد حر في العالم» لأكثر من عقد من الزمان، وجعلها أكثر المدن في آسيا جذبًا للأعمال التجارية الدولية.

هونج كونج خلال عقد هي أقوى اقتصاد حر على مستوى العالم:

أكثر المدن في آسيا جذبًا للأعمال التجارية الدولية.

ساحة لعب مفتوحة للجميع بدون أي قيود على الملكية للأجانب.

نظام ضريبي منخفض، وبسيط، ولا يخرج عن النطاق المتوقع.

ليـس هنـاك ضريبة على الدخل غير الثابت، أو أربـاح رأس المال، أو المبيعات، أو حصص المساهمين، أو العقارات.

سيادة القانون، واستقلال القضاء وخبرته.

إنهـا مدينة الأعمال التي تسـتمد جاذبيتها من اسـتقرارها السياسـي، ومبادئ السـوق الحرة.

الموقع الإستراتيجي

بما أن هونج كونج هي المدينة الرئيسية على الساحل الجنوبي للصين، يعد موقعها مثاليًا في قلب الأسواق عالية النمو في آسيا؛ مما يجعل موقعها المناسب، وبيئة الأعمال التي توفرها مركزًا مثاليًا يمكن من خلاله إدارة الأعمال التجارية.

ترقد هونج كونج على بُعد ساعة بالسيارة من **دلتا نهر بيرل** أكبر إقليم صناعي في العالم، وعلى بُعد خمس ساعات بالطائرة من نصف سكان العالم. وتمتلك هونج كونج شركات رئيسية لها حق الدخول إلى جزء كبير من السوق الصيني بشكل منقطع النظير. ولذلك، فتأثير الأعمال في المدينة عبر الصين عميق ومكثف.

توفر هونج كونج تقريبًا نصف الاستثمار الداخلي لمعظم أجزاء البر الرئيسي بينما يمثل البر الرئيسي الشريك التجاري الأكبر للمدينة سواء كان الأمر مرتبطًا بالتصنيع، أو المصدر، أو تحديد العملاء الجدد. لقد أعطى الموقع الجغرافي المميز لهونج كونج، وشبكة اتصالاتها وضعًا إستراتيجيًا تنافسيًا عبر الصين.

هونج كونج في قلب الاقتصاديات عالية النمو في آسيا:
خلال خمس ساعات يمكنك أن تصل إلى نصف سكان العالم.
عامل جذب لمجتمع المال، والأعمال، والتجارة في آسيا.
محور التقاء خطوط الطيران، والشحن الرئيسية في آسيا.
معبر لأسواق الصين عالية النمو.
مجاورة لإقليم دلتا نهر بيرل سريع النمو في الصين.
تأثير الأعمال في المدينة عبر الصين عميق ومكثف. كما توفر هونج كونج تقريبًا نصف الاستثمار الداخلي لمعظم أجزاء البر الرئيسي بينما يمثل البر الرئيسي الشريك التجاري الأكبر للمدينة.

شعب حيوي مفعم بالحركة

ساهم عدد السكان الذي وصل إلى 7 ملايين نسمة في هونج كونج في جعلها مدينة كبرى دولية حيوية، ومزدحمة. وهي مدينة صديقة، ومضيافة، ومزدهرة بفضل قدرتها الكبيرة على العمل ومثابرتها. كما تفخر بقوة عمل متعلمة جيدًا؛ حيث يحرص نصف عدد التلاميذ على الالتحاق بالجامعات سواء في بلدهم أو في الخارج مما يمنح هذا المجتمع المحلي الموهبة، والخبرة اللتين تقدمان بدورهما خليطًا أساسيًا من المعرفة بمطالب السوق العالمي من خلال ترسيخ ثقافة الأعمال في مدن البر الرئيسي سريعة النمو،

وعبر آسيا. وتعد اللغة الإنجليزية هي اللغة المعتادة في الأعمال في المكاتب وقاعات الاجتماعات بينما يتحدث الكثيرون في هونج كونج الإنجليزية، والكانتونية والماندرين (لغتان صينيتان)؛ مما يتيح تواصلاً حيويًا آخر مع الأعمال في أسواق البر الرئيسي للصين، ومع عملائها.

بيئة حاضنة للخبرة، والحماس، والموهبة:

قوى عمل متعددة اللغات. والإنجليزية هي لغة الأعمال.

سكان مؤهلون، ومدرَّبون على أعلى مستوى، ولديهم مرونة ودافعية.

خبرة في السفر، والعمل في البر الرئيسي للصين، وخارج الإقليم كله.

على دراية بأحدث مجالات الأعمال الدولية.

قدرة كبيرة على العمل، وقدرة هائلة ونادرة على التنفيذ الصناعي.

يقدم رصيد هونج كونج من المواهب المحلية خليطًا أساسيًا من المعرفة بمطالب السوق العالمي، وترسيخ ثقافة الأعمال في البر الرئيسي للصين.

أسلوب حياة عالمي متحرر

سواء كان العملاء مستمتعين أو شاعرين بالملل بعد أسبوع من العمل المضني، فنادرًا ما تخيِّب هونج كونج آمالهم؛ حيث تزخر بشبكة كبيرة من الحانات، والمطاعم، والأماكن الترفيهية بدءًا من أكثر الأماكن رفاهية وفخامة وصولاً إلى أكثرها تواضعًا وبساطة. ولذلك، فأسلوب الحياة في هونج كونج يتواءم مع جميع الأذواق والميزانيات.

بعيدًا عن المدينة، ستجد مسارات للجبل في انتظار متسلقين شجعان ومولعين بالاستجمام. وعلى بعد 15 دقيقة فقط من حي الأعمال الرئيسي، ستجد مناظر طبيعية رائعة عبر البحار الفيروزية اللون والجزر الرائعة المنظر. وبالمثل، ستجد أماكن الإبحار ولعب الجولف والتنس وغيرها الكثير لراغبي التميز والرفاهية.

كما تتنوع المنازل بداية من شقق في مبان شاهقة على بُعد لحظات من العمل وصولاً إلى منازل ريفية في قرى هادئة. وبالمثل ستجد مدارس دولية، وأعلى مستوى للرعاية الصحية سواء في المستشفيات العامة أو الخاصة، وأقل معدل للجريمة تحسدها عليه دول العالم؛ مما يوفر مناخًا هادئًا، ومريحًا للأسر التي تعيش في هونج كونج.

نزعات جديدة

هل يمكن القول إن شـيئًا لم يتغير؟ بالنسـبة لهونج كونج هذا أمر مسـتحيل؛ حيث جلبت إعادة توحيد هونج كونج مع الصين فرصًا جديدة لها بصورة رائعة. وفي السنوات الأخيـرة، ظهـرت نزعات جديـدة دعمت المزايـا الثابتة لهونج كونج وسـاعدت على دفع نموها مثل:

دعم التنمية المشتركة مع الصين

ظهـرت هونج كونج كلاعب رئيسـي فـي عمليات التنمية المشـتركة التي يقوم بها الجيـل الحالي من رجال الأعمال، والمقاولين. وعلى نحو متزايد، رفعت مشـاريع القطاع الخاص في الصين مستوى خبرتها بالأعمال المشتركة إلى جانب تعرضها للمجتمع الدولي وزيادة رؤوس الأموال في هونج كونج لتسهيل خططها التوسعية.

أوجـد هذا السـوق المحلـي الجديد فرصًا مواتيـة كبيرة في هونـج كونج لكل من الشـركات الأجنبية، والمحلية التي تتطلع إلى تصدير مثل هذه الخدمات إلى البر الرئيسي للصيـن. وقد كانت قطاعـات الخدمات والأعمـال، والقطاع القانونـي والمالي هي الأكثر استفادة على وجه الخصوص.

كانت النتيجة عبارة عن معدل نمو سـنوي متزايد بنسـبة 17% في الأعوام الخمسة الماضية في صادرات الخدمات للصين.

نمو سريع من حيث الرفاهية والزوار لإقامة أعمال

تعتمد هونج كونج بالرغم من اقتصادها المحلي الصغير على صناعاتها التصديرية بشكل قوي أو على الرواج المالي من الزائرين للمدينة؛ حيث ارتفعت أعدادهم بشكل كبير في السـنوات الأربع الماضية. وقد اعتمد معظمها بشكل ملحوظ على زيادة رجال الأعمال الذين ينفقون أموالهم بشـكل كبير، وكذلك المسـافرين الأثرياء القادمين من الصين. ففي عـام 2006، جـاء إلى هونـج كونج 25.3 مليون نسـمة أكثر من نصفهـم (13.6 مليون نسـمة) من الصيـن ثم تلاها في عام 2007 تسـجيل جديد لأعداد أكبر من العام السـابق بنسـبة زيـادة 7% في النصف الأول مـن العام. وأصبح هذا المعـدل المتزايد يمثل فائدة خاصة للسـياحة، وقطاعات التجزئة؛ حيث وصلت معدلات مبيعات التجزئة لأكثر من 28 بليـون دولار أمريكـي في عـام 2006 وزبائن فـي المطاعم وصلوا إلـى 8 بلايين دولار أمريكي بارتفاع 10% تقريبًا زيادة من عام لآخر.

التركيز الشديد من جانب أشخاص ذوي قيمة عالية

شـهد اقتصاد هونج كونج على مدار السـنوات الأربع الماضيـة ارتقاء عاليًا في عدد الأشـخاص ذوي القيمـة العالية[1] إلـى جانب زيادة في المسـتويات المعيشـية، وأنماط وأسـاليب الإنفاق. لقد كان ازدهار التجارة، وانخفاض معدل البطالة، والبورصة النشطة هي المحركات الرئيسـية التي ساهمت في دفع هذه الثروة التجارية الحديثة؛ حيث ارتفع رأس مال السـوق في بورصة هونج كونج على سـبيل المثال بنسـبة 240% في الأعوام الخمسـة الماضية مدعمًا بالاكتتاب العام الأولي من شركات البر الرئيسي، وفوائد وأرباح من مسـتثمرين عالميين في البورصات الصينية، وقريبًا من الافتتاح التدريجي لبورصات هونج كونج في استثمارات تتمركز في الصين.

خلاصـة القول أن تحول دور هونج كونج في العقـد الماضي بالإضافة إلى وضعها كحجر أساس في الصين، والمقر الرئيسي في آسيا بالنسبة للشركات الأجنبية. فإنها تلعب الآن دورًا رئيسيًّا للشركات الصينية المهتمة بالتوسع خارج الصين.

ما هي الشركات المزدهرة في هونج كونج ؟

هونـج كونـج لا تلائم كل شـخص؛ لأنها المدينة الأولى التي تجذب الشـركات التي تبحث عن الكفـاءة، والملاءمة، وبيئة عالمية، وثقافة مؤهلـة لتقديم الخدمات، والوصول إلى العملاء المنشـودين (سواء كانوا شركات أو أفرادًا). وبصورة رائعة، أقامت الشركات الأجنبية التي انجذبت لهونج كونج الأعمال التالية بالمدينة:

- المقار الإدارية الرئيسية في آسيا أو التوسع للمكاتب الإقليمية.
- مهام التجهيز الإقليمي، والتوزيع العالمي.
- مهـام شـركات دولية أو ذات قيمـة عالية مثل المهـام القانونية، والماليـة، والموارد البشـرية، والمبيعات، والتسـويق، وشـركات تهتم بإدارة المخاطر ولديها الرغبة في التوسع في الأعمال التجارية داخل الصين والأسواق الإقليمية الأخرى عالية النمو.

هونج كونج بوصفها المقر الرئيسي لأعمالكم في آسيا

تعـد هونج كونج أكثـر مدينة تفضيلاً في آسـيا؛ حيث تحتوي على المقار الرئيسـية الإقليمية. وهذا سـبب وجيه لتفضيلها على غيرهـا فضلاً عن أنها تضم بيئة عمل جيدة على

---

(1) الأشخاص الذين لا تقل ثرواتهم عن مليون دولار أمريكي

أعلى مستوى من التواصل في المنطقة. كما يخدم مطار هونج كونج الدولي 140 مدينة على مستوى العالم منها 50 تقريبًا في الصين. وقد جعلتها قدرتها على تغطية خطوط الشحن بالطيران أكثر محور ملاحي سريع ازدحامًا على مستوى العالم بالإضافة إلى 80 خط شحن دولي يربط المدينة مع 500 ميناء على مستوى العالم. وبالمثل، تعتبر المدينة على رأس قائمة المسح الذي تم على وحدات القطاعات الاقتصادية التي على أهبة الاستعداد في آسيا؛ مما يؤكد على أن تواصلها مع المكاتب الإقليمية سريع، ويمكن الاعتماد عليه.

هونج كونج بوصفها مركزًا رئيسيًّا للتجهيزات والتوزيع

يملك كثير من تجار التجزئة الأساسيين على مستوى العالم مكاتب للتجهيزات الرئيسية، مقرها هونج كونج التي تعتبر مسؤولة عن توفير المصادر من كل مكان إلى جانب التوزيع على مستوى العالم. وقد أدت مجموعة من العوامل إلى امتلاك هونج كونج لمثل هذا الدور الحيوي في إدارة هذا الإمداد للأسباب التالية:

- قربها من **الإقليم الصناعي لدلتا نهر بيرل** في جنوب الصين؛ مما جعلها مكان يمكن السيطرة منه على إمدادات العالم بالسلع الاستهلاكية الخفيفة مثل المنسوجات، ومستلزمات الموضة، وألعاب الأطفال، والأجهزة الإلكترونية، والسلع والأدوات المنزلية. ويتم إدارة وامتلاك كثير من هذه المصانع في هذه المنطقة من خلال شركات أساسية في هونج كونج.
- توفر **البنية الأساسية للنقل** على مستوى العالم، مثل مطارها العالمي الأكثر ازدحامًا (بالقياس لحجمه) الذي يتم فيه شحن البضائع المنقولة جوًّا إلى جانب كونها أكبر مدن العالم كفاءة في خطوط الملاحة سواء البحرية أو النهرية التي يتم عن طريقها نقل الحاويات المتجهة إلى الموانى الأخرى أو استقبالها. ويتم إدارة هذه الموانى على نحو خاص بأحدث تقنيات الأمن والسلامة لتأمين حركة البضائع، وضمان نقلها بسلاسة إلى الأسواق حول العالم.
- **حرية حركة البضائع ورأس المال**؛ حيث لا يوجد أي قيود على تعريفة الصادرات والواردات على السلع التي يتم شحنها من هونج كونج أو إليها فيما عدا الكحوليات، والتبغ، وبعض مشتقات البترول. وليس هناك قيود أو سيطرة متبادلة على حركة رأس المال.
- **قواعد صارمة لحماية حقوق الملكية الفكرية**. وهو جانب له قيمة مضافة أساسية تقدِّمها هونج كونج في منطقة لا تزال حماية الملكية الفكرية فيها تمثل تحديًا كبيرًا.

- **توافر قوة العمل الخبيرة**؛ حيث تقوم معظم الشركات الأجنبية بتعيين موظفين بشكل يقتصـــر على المواهب المحلية الذين يملكون شـبكة مصادر قوية في الصين، وكذلك يملكـون كفاءة في مراقبة الجودة، والمبيعات، والتســويق، وخبرة ما بعد البيع التي يطلبها كثير من تجار التجزئة.

هونج كونج بوصفها منصة لحركة البيع في الصين

لقد غذّى التوسع السريع للاقتصاد الصيني ارتقاؤها كقاعدة صناعية عالمية؛ مما أوجد طلبًا كبيرًا عليها من جانب الشــركات والمســتهلكين ســواء للمنتجات الأجنبية أو الخدمات. ووفقًا لبعض التقديرات، تعد الصين ملاذًا لأكثر من 30 مليون أسرة متوسطة الدخل. وهذا الرقم يتزايد بشــكل ســريع. وبالمثل، تعد المشــاريع الخاصة هي المحرك الجديد للنمو في الصين ويساعد في زيادة الطلب على توسيع الأعمال في مجال المنتجات والخدمات. وبشكل خاص، تنتقل شركات الصين الرئيسية، والشركات الموجودة في هونج كونج لتساعدها في بيع وإعطاء ميزة لمنتجاتها وخدماتها في الأسواق الدولية، والارتقاء بقدراتها الإدارية. وهو الأمر الأكثر أهمية إلى جانب رفع رؤوس الأموال.

تعد هونج كونج الآن ثالث أهم سوق مالي دولي في العالم بعد نيويورك، ولندن. وقد ساهمت شركات صينية بزيادة تمثل أكثر من 190 بليون دولار أمريكي من خلال الاكتتاب العام الأولي، وزيادة التمويل فيما بعد الاكتتاب العام.

6

الإدارة والهيكل العام لحكومة الصين [1]

جوناثان ريوفيد

الكونجرس الشعبي القومي

يعد الكونجرس الشعبي القومي أعلى هيئة لها سلطة على الدولة في جمهورية الصين الشعبية؛ حيث يتكون من 3000 نائب برلماني يشكلون ممثلي جميع المقاطعات الاثنتين والعشرين، وخمسة أقاليم مستقلة، وأربع بلديات (هي: بكين، وتشونجكنج، وشنغهاي، وتيانجين)، وإقليمين إداريين خاصين (هما: هونج كونج، وماكاو)، وكذلك جيش التحرير الشعبي. ويتم انتخاب النواب من هذه الأماكن كل خمس سنوات عن طريق مجلس شورى شبه ديمقراطي.

ويلتقي النواب مرة واحدة في السنة في شهر أكتوبر، وعندما لا يكون هناك جلسة تنتقل السلطات إلى اللجنة الدائمة التي يندرج تحت إدارتها المباشرة ويتلقى منها التوجيهات عدد من اللجان الخاصة. ويملك الكونجرس، ولجنته الدائمة الصلاحيات التالية:

- تعديل الدستور.
- تفسير القوانين.
- سن الأحكام القضائية.

---

(1) معظم الحقائق التي أوردناها في هذا الفصل بالتفصيل منقولة عن كتاب مطبوع من تأليف السيد لي يونج نائب الأمين العام للاتحاد الصيني للتجارة الدولية، الذي نتوجه إليه بالتقدير والامتنان على إسهاماته القيمة.

- التصديق على المعاهدات.
- تعيين السفراء.
- اعتماد الخطط الاقتصادية، ومراقبة تنفيذها.
- اعتماد ميزانية الدولة، ومراقبة تنفيذها.
- إعلان الحرب، وتوقيع معاهدات السلام.

ويملك الكونجرس ولجنته الدائمة كذلك تعيين أو إقالة رئيس الوزراء ونوابه الذين يشكلون في مجملهم مجلس الدولة. وتتكون اللجنة الدائمة من 153 عضوًا لا يشغل أي منهم منصبًا في إدارة الدولة أو الهيئة القضائية أو الوكلاء الأساسيين للوصول إلى فصل الاختصاصات، وضمان عدم تضاربها، وامتلاك القدرة على الإشراف النزيه على الأعضاء الإداريين.

رئيس جمهورية الصين الشعبية والإدارة

يعد رئيس الدولة هو رئيس جمهورية الصين الشعبية وهو القوة العظمى التي تمثل الصين داخليًا وخارجيًا. ويتم تعيين الرئيس عن طريق الكونجرس الشعبي القومي وبدعم منه؛ حيث يتلقى من خلاله التعليمات، ويمارس سلطاته. والرئيس الحالي هو السيد **هُو جينتاو** الذي دخل فترة رئاسية ثانية في مارس 2008. وهو الرئيس السادس الذي يشغل هذا المنصب منذ عام 1947 عندما تأسست الجمهورية. والرؤساء السابقون هم: **ماو تسي تونج، وليو شاوتشي، ولي زيانيان، ويانج شانجكان، وجيانج زيمن**، والرئيس الحالي السيد **هُو جينتاو**.

يتضمن نظام الإدارة المركزية في جمهورية الصين الشعبية أعضاء الإدارة المركزية الذين يمارسون قيادتهم من خلال أعضاء إداريين محليين على مستويات متعددة. وهؤلاء الأعضاء تابعون للكونجرس الشعبي القومي، ويقدمون تقاريرهم من خلال الرئيس.

والهيئات الرئيسية الأربع التابعة لإدارة الدولة تقدم تقاريرها من خلال رئاسة الجمهورية إلى الكونجرس الشعبي القومي. وهي:

- مجلس الدولة.
- محكمة الشعب العليا.
- النيابة العامة.
- الهيئة العسكرية المركزية.

من بين هذه الهيئات الأربع، يعد مجلس الدولة أعلاها مكانة إداريًّا؛ حيث يتم من خلاله إدارة 28 وزارة، ولجان دولة مدرجة فيما يلي، إلى جانب ثماني مؤسسات قومية إضافية تقع تحت سلطة مجلس الدولة مباشرة. وإليكم عددًا من المنظمات الثانوية، والمؤسسات المندرجة مباشرة تحت سلطة مجلس الدولة. مع العلم بأن أوضاعها تتغير من وقت لآخر.

الهيئات الخمس الأولى والأهم في هيكل حكومة جمهورية الصين الشعبية هي:

- الكونجرس الشعبي القومي لجمهورية الصين الشعبية
  اللجنة الدائمة
  الرئيس – **وو بانجيو**
- الرئاسة
  رئيس الجمهورية – **هو جينتاو**
  نائب الرئيس – **زينج كينجهونج**
- مجلس الدولة
  رئيس الوزراء – **وين جيابوا**
- الهيئة العسكرية المركزية
  رئيس الجمهورية – **هو جينتاو**

ليس هناك توقع بحدوث تغييرات في هذه الهيئات في الجلسة التالية للكونجرس الشعبي القومي في مارس 2008.

يعد مجلس الدولة أعلى سلطة تنفيذية في إدارة الدولة؛ حيث يمارس القيادة المتحدة للأعضاء الإداريين للدولة على مستويات مختلفة من خلال الدولة، ويقوم بتنظيم قسم معين للسلطة ووظائف أعضاء الدولة في المستوى الرئيسي وعلى الجانب الإقليمي ومستوى استقلالي وذاتي محلي.

رئيس وزراء جمهورية الصين الشعبية

هو رئيس مجلس الدولة، والمسؤول أمام الكونجرس الشعبي القومي ولجنته الدائمة نيابة عن مجلس الدولة. ويساعده نائب رئيس الوزراء ومستشارو الدولة. ويقوم رئيس الجمهورية بترشيحه، ويتم مراجعة هذا الترشيح من جانب الكونجرس الشعبي القومي، ويتم تعيينه أو إقالته عن طريق الرئيس. كما يقوم رئيس الوزراء بتسمية الأعضاء الآخرين في مجلس الدولة، ويتم مراجعة ذلك من جانب الكونجرس أو لجنته الدائمة، ويتم تعيينه

أو إقالتـه عن طريـق الرئيس. وتكون مدة الـدورة في مجلس الدولة خمس سـنوات، ولا يسمح بإعادة التعيين لأي عضو بعد انتهاء خدمته لدورتين.

يكـون لرئيس الوزراء سـلطة اتخاذ القـرار النهائي، والتوقيع علـى جميع القضايا الكبـرى في عمل مجلس الدولة، والقدرة على إبداء توصيـات للكونجرس ولجنته الدائمة فـي تعييـن أو إقالة أحد نوابه ومستشـاري الدولـة والوزراء والمراقب العام للحسـابات والسكرتير العام.

دور الحزب الشيوعي

توازي سـلطة الحزب الشـيوعي في الصين نفس دور مجلس الدولة الذي يتم إدارته عن طريق لجنة مركزية. والمكتب السياسي لهذه اللجنة المركزية هو أقوى كيان سياسي في جمهورية الصين الشـعبية. وإحدى وظائفه الرئيسية هي إرشاد الكونجرس، ولجنته الدائمة في تعيين أو إقالة رئيس الوزراء أو أحد نوابه. ويتم تعيين رئيس الدولة عن طريق كل الهيئات المذكورة أعلاه مجتمعة.

الوزارات وهيئات الدولة

الوزارات وهيئات الدولة ومواقعها الإلكترونية، كالآتي:[1]

هيئة الإصلاح والتنمية القومية	www.sdpc.gov.cn
وزارة المالية	www.mof.gov.cn
البنك الشعبي الصيني	www.pbc.gov.cn
وزارة الخارجية	www.fmprc.gov.cn
وزارة الدفاع القومي	n.a.
الهيئـة العامة للعلـوم والتكنولوجيا والصناعة التابعة للدفاع القومي	www.costind.gov.cn
وزارة التعليم	www.moe.gov.cn
وزارة التجارة	www.mofcom.gov.cn
وزارة البحث العلمي والتكنولوجيا	www.most.gov.cn
وزارة الثقافة	www.ccnt.gov.cn
وزارة الصحة	www.moh.gov.cn

(1) المواقع الإلكترونية المختلفة لكل وزارة أو هيئة أو مؤسسـة قد يتعذر الوصول إليها بشـكل موحد، بالإضافـة إلى أنها لا توفر خدمة الترجمة إلـى اللغة الإنجليزية، ولا يمكن تحميل بعض صفحاتها. ولذلك، نوصيكم بالوصول إليها عن طريق استخدام موقع محرك البحث www.google.com لأنه مبسَّر بصفة عامة، ومزود بخدمة الترجمة إلى اللغة الإنجليزية بمستويات متفاوتة من الدقة.

وزارة التوظيف	www.mop.gov.cn
وزارة العمل والتأمينات الاجتماعية	www.molss.gov.cn
وزارة العدل	www.legalinfo.gov.cn
الهيئة العامة للشؤون العرقية	www.seac.gov.cn
وزارة الأمن العام	www.mps.gov.cn
وزارة أمن الدولة	n.a.
وزارة الرقابة العامة	www.mos.gov.cn
وزارة الشؤون المدنية	www.mca.gov.cn
الهيئة القومية للسكان والتخطيط العمراني	www.chinapop.gov.cn
وزارة الإسكان	www.cin.gov.cn
وزارة السكك الحديدية	www.china_mor.gov.cn
وزارة الاتصالات	www.moc.gov.cn
وزارة صناعة المعلومات	www.mii.gov.cn
وزارة الطرق والموارد العامة	www.mlr.gov.cn
وزارة الموارد المائية	www.mwr.cgov.cn
وزارة الزراعة	www.agri.gov.cn
المكتب القومي لمراجعة الحسابات	www.audit.gov.cn

هناك ثماني هيئات قومية رئيسية أخرى تندرج أيضًا تحت السلطة المباشرة للدولة

الإدارة العامة للجمارك	www.customs.gov.cn
الإدارة العامة للضرائب	www.chinatax.gov.cn
المكتب القومي للإحصاء	www.stats.gov.cn
المكتب الصيني للملكية الفكرية	www.sipo.gov.cn
الهيئة الصينية لتنظيم شؤون السلامة	www.csrc.gov.cn
الهيئة الصينية لتنظيم أعمال البنوك	www.cbrc.gov.cn
الهيئة الصينية لتنظيم التأمين.	www.circ.gov.cn
وكالة زينهوا Xinhua للأنباء	www.xinhua.org

الهيكل العام للوزارة الصحيحة

يتـم تنظيـم الوزارات عـادة بموجب هيئـة إدارية تحتوي على وزيـر، وعدة نواب، ومسـاعد. وهناك عدة أقسـام تنفيذية تحـت كل وزارة يتم تدعيمها عـادة من خلال هيئة البحث أو المعلومات. ويندرج تحت الأقسـام التنفيذية عدة أقسـام أخرى تكون عادة هي أول مكان يتم من خلاله التواصل فيما بين رجال الأعمال الأجانب والوزارة.

في بعض الحالات، هناك هيئات صناعية تعمل بنفس الشكل من الاستقلالية ولكنها تابعة للمنظمة مع ترشيح رؤساء لهذه المنظمة يتم من خلال الوزارة. نتيجة لإصلاح الحكومة ولتتمكن من فصل مهام الحكومة عن إدارة المشاريع، أصبح كثير من المشاريع الخاصة بالدولة وشركات الأعمال التي كانت في السابق تابعة للوزارات حتى 2005، لها استقلاليتها عنها الآن.

الحكومة المحلية

هناك هيئات كونجرس قومية محلية بالصين تشبه في منظومتها الكونجرس الرئيسي للصين. يمارس هذا الكونجرس المحلي سلطته ومهماته من خلال اللجنة الدائمة عندما يكون الكونجرس القومي في غير جلسته. وكما هو الحال مع الكونجرس القومي تتكون كل لجنة من رئيس، ونائب وأعضاء.

تعد الحكومات المحلية هي المساعد الإداري للحكومة الشعبية الحكومية. يتم تأسيس الحكومات المحلية على خمسة مستويات مع تدرج في جميع القرارت من أعلى لأسفل وتدرج في إعطاء التقارير من أسفل لأعلى. هناك مسارات جديدة تندرج تحت كل حكومة كالآتي:

- مسار مدني
  - حكومات المدينة
  - حكومات مناطق / بلدية
- مسارات ريفية
  - حكومات بلدية
  - حكومات الأقاليم / المدينة
- حكومات المدن

هناك 31 مقاطعة، وأقاليم مستقلة وبلديات تندرج جميعا تحت حكومات إقليمية يكون رؤساؤها موظفين على مستوى الوزارة. ترتبط الحكومات الإقليمية بمجلس الدولة الذي لديه السلطة في تقرير أي تقسيم للمهام والمسؤوليات بين الحكومة المركزية والأعضاء الإداريين للأقاليم . يمكن لمجلس الدولة كذلك وضع خطة مسؤولية القرارات والأوامر الخاصة بحكومة كل إقليم. تمتلك الحكومات الإقليمية سلطة مشابهة عن المستويات الأقل بالحكومة المحلية.

الهيكل العام للحكومة الإقليمية

تمتلك الحكومات الإقليمية هيكلاً مشابهًا للحكومة المركزية مع أماكن تصنيفية موازية للوزارات والهيئات على المستوى المركزي. على سبيل المثال هناك مكتب إقليمي للمالية ومكتب للتجارة ومكتب للتعليم وهيئات تخطيط التنمية التي تقابل في مهامها مع وزارة المالية ووزارة التجارة وزارة التعليم والتجارة، ووزارة التعليم، وهيئة الإصلاح والتطوير.

يتم تعيين الرؤساء بالمكاتب والهيئات المحلية عن طريق الحكومات الإقليمية التي تكون هذه المكاتب مسؤولة منها بينما في نفس الوقت، تنفذ سياسات يصدرها كل من الوزارات الأساسية والحكومات الإقليمية لذلك هناك معلومات قوية «خط نقاطي» وعلاقة عمل تتم من خلال التقارير التي يتم إرسالها لنظرائهم في بكين.

كما سنرى في الجزء الثالث، يسعى أصحاب المشاريع الأجنبية الذين يبحثون عن شركاء عمل في الصين إلى بناء علاقة قوية مع هيئة البحث والإدارة في وزارة مشابهة في الصين من أجل الوصول إلى قاعدة بيانات معلومات الشركات الصينية من خلال شبكاتها لتحديد شركائهم المناسبين.

حكومات ذات مستويات أقل سلطة

من الجيد حتى الآن هذا الوضع ولكن أصبحت حكومة الصين في هيكلها العام أكثر تعقيدًا. تتنوع مدن الصين ليس فقط في المساحة ولكن في معدلات تصنيف الوظائف الرسمية كذلك.

بعض العواصم الإقليمية والمدن التي لها أهمية اقتصادية رئيسية تملك عدة أوضاع إدارية ودرجة معينة من الاستقلالية عن الأقاليم الموجودة بها. هناك مجموعة من المدن المنفصلة تخطيطًا تملك إدارة مستقلة ويتم اختيارها بحيث تسمح باستقلال في التخطيط القومي. مفهوم مسار تقرير الخط النقاطي، لا تقوم الوظائف الحكومية مثل المكاتب الرسمية والهيئات في هذه المدن بإعطاء تقرير للأقسام الإقليمية الموازية لها ولكنها توجه مراسلتها مباشرة على المستوى المركزي.

تعد شنغهاي واحدة من المدن التي تتمتع بمثل هذا التخطيط الاستقلالي أو كذلك داليان، وشانجسون، وهاربين، وجينين، وكينجادو، ونانجيج، ونينجبو، وهانجزهو، وزيامين، وواهان، وجانجزهو، وشيينزين، وزيان، وشينجدو. ويشار إلى رؤساء هذه الحكومات على اعتبار أنهم موظفون رسميون نائبون للوزارة.

هناك كذلك أقاليم على مستوى البلديات ولكنها لا تقع في نطاق المدن ولكنها منطقة تتضمن عدة أماكن ريفية. ومعظم هذه المناطق والبلديات تندرج تحت سلطة حكوماتها الإقليمية. وعلى أي حال، لم يعد التسلسل الهرمي بقدر الصرامة التي كان عليها. يمكن توسيع نطاق المدن التي على مستوى الريف إلى مستوى البلديات إذا قامت بتنفيذ جميع المهام المخول إليها تنفيذها.

بعض الأقاويل عن خطة الصين في التغيير

هناك بعض التلميحات التي نشرت في الآونة الأخيرة بإلزام الرئيس الصيني هو جينتاو بإجراء بعض التغيير والتوسع الكبير في هيكل إدارة الحكومة في جلسة لكونجرس الحزب الشيوعي في أكتوبر 2007 والذي يعقد كل خمس سنوات لإعداد جدول الأعمال للكونجرس القومي للربيع التالي. قام الرئيس في الشهور الماضية بإيجاد مجال للحوار المفتوح بشكل غير معتاد عن الخيارات السياسية للدولة وهو ما سيتم شرحه تفصيلا في الفصل التالي.

بشكل خاص أعلن الباحثون في الصين عن بعض التراجعات في الأسلوب البيروقراطي هناك بما في ذلك وضع المدينة المحدد في المستوى الأسفل وتميزها في منتصف الدورات الخمسة للحكومة. وقد تم تنفيذ بعض هذه الممارسات في بعض الأماكن مؤدية إلى التحول الأخير لقيادات حزب الأقاليم والمستوى الأدنى للمقاطعات. يقال إنه تم انتخاب عشرات الآلاف من القوائم على مستوى مندوب سكرتير الحزب.

هناك كذلك أكثر من اقتراح مقابل على مائدة المفاوضات لتقليص حجم الكونجرس القومي إلى 15% من حجمه الحالي وإقامة حملات انتخابية للمقاعد بدلا من مجرد إحلال آخرين بشكل مباشر فيها دون مناقشته عن طريق موافقة الحزب المعين.

وعلى أي حال، سيكون السيد هو على رأس الكونجرس القادم في أكتوبر وقد لا يتم طرح هذه الأفكار للمناقشة. الأمر الأهم بالنسبة له حاليًا هو تنصيب المفضلين لديه في وظائف القمة. سيوفر هذا الانتخاب مؤشرات مهمة للتوسع وتوقع المزيد من التغيير.

7

وضع الصين في الاقتصاد العالمي

جوناثان ريوفيد

نعود الآن إلى الافتراضات والتوقعات التي ستكون محل جدال في مستقبل الصين، بمعنى الأعجوبة الاقتصادية التي تحمل معها بذور تدميرها. وجوهر الموضوع هو أن ازدهار الصين على المدى المتوسط والبعيد يعد مجازفة، وتقدمًا غير محدود لنمو تفوق على أكثر من 28 عامًا سابقة إلى جانب مستوى المعيشة المتزايد والمستمر لسكان المدن. وهو أمر غير مستقر. وهناك ثلاثة مسالك لهذا الجدال:

- **أولاً**: قصور الهيكل العام لاقتصاد الصين، ونقاط الضعف في النظام المالي ونظم التحكم يمكن أن تتسبب في انفجار الاقتصاد.
- **ثانيًا**: وفقًا لقانون الأرقام التي تشير بنسبة غير عادية إلى احتمال وصول استثمار الصين في عام 2012 إلى ثلاثة أضعاف مرة أخرى أو احتمال نمو صادرات الصين إلى ثلاثة أضعاف ونصف عن ألمانيا التي تمثل القائد الحالي في الصادرات على مستوى العالم؛ مما قد يؤدي إلى تحطيم معدلات تاريخية ينطوي عليها معدل النمو.
- **ثالثًا**: بما أن هناك تضخمًا في الفائض التجاري للولايات المتحدة، والاتحاد الأوروبي إلى جانب وجود تراكم في احتياطي العملات الأجنبية؛ مما قد يتسبب في عجز ميزان الاقتصاد العالمي، الذي قد يؤدي بدوره إلى اتخاذ الأطراف المسؤولة عن حماية الاقتصاد إجراءات حتمية ضد الصين.

يتحـدى هذا الفصل كل هذه الأمور وأسـبابها؛ لأن هناك أملاً وتطلعًا إلى أن تسـاعد الفصول السـابقة في الجزء الأول من الكتاب القراء علـى صياغة آرائهم الخاصة عن هذه القضايـا من المنظـور المتفائل لهـا. وأخيرًا، سـنناقش كذلك بعض القضايا السياسـية والعاطفية التي ترى أن ظاهرة الارتفاع الاقتصادي للصين أمر لا بد من تفعيله.

قصور الهيكل العام ونقاط الضعف في الاقتصاد

هنـاك ثلاثة مكونات رئيسـية لهـذا الجدل، كل منها مهم ويمكن إثبـات أنه غير قابل للإصلاح إلا إذا اتخذت الحكومة إجراءات حاسمة بسرعة.

عدم التوازن بين الشرق والغرب

بالنسبة لمن يزورون الصين حاليًا، والذين لا يتعرضون كثيرًا لأوجه الترف والازدهار في المدينة وبيئاتها في شرق الصين وجنوبها أو المجتمعات المدنية المتنوعة في شمال شرق الصين، سيجدون التعدد والتنوع في مستويات المعيشة بين هذه الأماكن وبين الأماكن الريفية والنامية في غرب الصين. وقد لا ترى الأمر بوضوح؛ لأننا مقيدون بالحركة غير المعتادة في الأماكن المحلية التي يفترض أننا سنجد أن الاقتصاد القومي سيصل فيها إلى معدل نمو أربعة أو خمسـة أضعاف مـا اعتدنا عليه في بلادنا. وفي هذه الأجزاء مـن الصين، لا يبدو هناك شـيء مسـتحيل في مناخ "يمكن فيه فعل أي شـيء" في اقتصاد يتميز بسوق مفتوح مع تصنيفات مختلفة للصينيين.

بينمـا البعض الآخر الذي يقضي وقتًا في الريف أو أماكن نائية أبعد من هونج كونج في وسـط الصين أو حتى من أقصى الغرب، سيحظى بانطباع مختلف تمامًا؛ حيث سيجد هنـاك مقاطعات يعد التطور الاقتصادي لها متاحًا بالكاد. ولذلك، يتسـاءل قلة هناك لماذا تتزايـد معدلات نزوح العمال من القرى إلى المدن مدفوعيـن بالحاجة أو الطموح. ويقال إن 130 مليـون صيني يعيشـون تحت خط الفقر العالمي، بينمـا يمثِّل من 100 إلى 250 مليون فائض عمالة في المدن يعيشـون في منتصف الطريق بين القرى والمدن موزعين بين عمالة دائمة وعمالة مؤقتة. وحتى الآن، ما زال 45% من السـكان يحاولون العمل في الزراعة ليساهموا بمعدل 11.9% فقط من إجمالي الناتج المحلي.

وإذا وضعنـا فـي الاعتبار هؤلاء غيـر العاملين، والذيـن يعانون مـن تدهور أحوال المشـاريع المملوكة للدولة، ومن يتركون مدارسـهم وجامعاتهـم بحثًا عن الدخل العالي، بالإضافـة إلى المهاجرين غير العاملين؛ حيث تقدِّر مسـودة عمل غير معلنة من مدرسـة

كينـدي الحكومية بجامعة هارفارد في 2005 أن العـدد الحقيقي لغير العاملين يمكن أن يصبـح أكثر من 170 مليون؛ مما يحتم توفير 24 مليـون وظيفة جديدة في العام الواحد لتجنب ارتفاع مستويات البطالة. وتشير هذه الحاجة إلى الدافع وراء سياسة الحكومة في زيادة إجمالي الناتج المحلي لتلبية الصادرات.

تتسـع الفجوة بين المناطق الريفية النائية بشـكل مسـتمر منذ عام 2000؛ حيث تم تقدير ما يقرب من ثماني مقاطعات في الصين وبلديات تمثل 40% من السـكان، وتشكل أكثر من 75% من النمو القومي. وطبقًا لما ذكره **أنجانج هُو**، الأكاديمي الصيني المغترب (راجـع: **التحـولات الكبرى في الصين**، 2006، OUP، أكسـفورد) فإن تعديل تكافؤ القوة الشـرائية طبقًا لمتوسـط دخل كل فرد في شنغهاي ليزيد عن 15.000 دولار أمريكي في عام 2006 مقارنة مع متوسط دخل كل فرد في جيوزهيو في الغرب الريفي، الذي تجاوز 1.247 دولار أمريكي. وقد قام أحدث تقرير للأمم المتحدة عن التنمية في العالم بتصنيف الصيـن طبقًـا لمعامل جيني للتكافؤ لتصبـح بعد الولايات المتحـدة، وإنجلترا بين الدول المتقدمة، وأقل من الهند في العالم النامي.

الاهتمـام هنـا "في حالة عـدم الخوض فيه" هـو أن عدم التكافؤ بين سـكان المدينة، والريـف سـينتج عنـه اختـلال مدنـي خطيـر. ويتمثـل حل هـذه المشـكلة في شـقين: **الأول** برنامج هائل للاستثمار بالقطاع العام يتضمن مشاريع ذات بنية أساسية يتم إنفاقها علـى الموازنة العامة المقدر قيمتها 24 بليون دولار أمريكي لإقامة سـد على ثلاثة ممرات اكتمل بناؤه في 2006؛ مما ترتب عليه انتعاش وتدفق في الوضع العام بالإضافة إلى زيادة الكهرباء في هذا المكان على الرغم من أن هذا الأمر تطلب تهجير ملايين من السكان.

الثانـي تخصيص عائدات الحكومة في تحسـين التعليم، والخدمـات العامة، وجذب إنفاق المسـتهلك. وكما سـنناقش فيما يلي، يمكن تخصيص جزء مـن احتياطي العملات الأجنبيـة في هذا الاتجاه وإيجاد مراكز توظيف عالية صناعية في وسـط الصين وغربها؛ ممـا قد يكـون الأداة الأكثر كفـاءة على مسـيرة الإصلاح على المـدى البعيد اتجاهًا من الغرب للشرق.

لا يمكن أن يأتي التمويل لخطة التنمية العملاقة هذه إلا عن طريق تغييرات في شكل الاسـتثمار الداخلي الزائد الذي يعد بالفعل الأعلى في العالم بنسـبة تقدر بنحو 40% من إجمالي الناتج المحلي (على سبيل المثال: الابتعاد عن الاستثمار في المشاريع الحكومية). وتطبيق جزء من الفائض الحسـابي الحالي للصين، وعند الضرورة إعادة تخصيص جزء من احتياطي العملة الأجنبية في الاقتصاد الداخلي (سـنعود إلى احتياطي العملة الأجنبية

في سياق الحديث عن سعر الصرف سريعًا). وبما أن اقتصاديات الأقاليم الفقيرة ما زالت في حالة تبرعم؛ أي قيد النمو في الوقت الذي ترتفع فيه مستويات المعيشة، سيؤدي الاستهلاك الداخلي المتزايد إلى تسلسل تصاعدي لهذا الوضع. ولذلك، تعد الأقاليم غير النامية وقضايا البطالة المصاحبة لها هي أعظم تحد في ازدهار الصين المستمر.

القصور في المشاريع المملوكة للدولة

تعد المشاريع المملوكة للدولة بالصين هي العائق الأكبر أمام الاقتصاد؛ حيث تمثل استنزافًا لا طائل منه لرأس المال الذي لا ينتج إلا القليل، إلى جانب كونها استخدامًا سلبيًّا للعمالة وتاريخ من إعادة الاستثمار لجميع الأرباح المجزأة سواء في حد ذاتها أو في الأعمال عديمة الربح المرافقة لها. كما أنها تتمتع بنصيب الأسد من تمويل البنوك والحسابات بجزء كبير من القروض الراكدة التي أصابت نظام البنوك في الصين.

بالنسبة للحد الائتماني للحكومة، فقد أدركت جذور إعادة البنية الأساسية للصناعات المملوكة للدولة. وبين 1995 و2005، خُفِّضت مشاريع الحكومة إلى النصف من 300.000 إلى 150.000. وأصبحت الإستراتيجية هي الإبقاء على الأصلح، وترك الأقل. وعلى كل حال، عندما هبط إجمالي الناتج المحلي في منتجات تابعة للدولة بشكل قوي، هبط نصيب التنمية من القيمة المضافة لها بشكل بسيط. وربما تم اعتبار نسبة 10% منها مفلسة (على الرغم من أن هناك الآن قانون إشهار الإفلاس في الصين). ولذلك، تمت إعادة هيكلة البنية التنموية من خلال الدمج، وصفقات التأجير، ومنظمات ومؤسسات شراء إدارية مثل شركات مساهمة، مع تدبير الحكومة دائمًا للوصول إلى أرباح من هذه الاستثمارات على الدولة.

وبطبيعة الحال، ما زالت بقية المشاريع الحكومية تعتمد في تمويلها الخارجي على البنوك التي لا يكون المساهمون فيها حكوميين والمحدودة بنسبة 25%. أما في حالة البنوك الأربعة الكبرى في الصين، المدرجة الآن للشركات العامة، تم توجيه قضية القروض المعدومة جزئيًّا قبل تدفقها عن طريق دعم القروض في مجموعات يتم بيعها بنسبة خصم للهيئات المالية ذات الاستثمار الخارجي.

وتمثل المشاريع المملوكة للدولة التي لا عائد لها مشكلة فريدة في الصين؛ حيث يؤثر فاقد الصناعة القومية في الصين على الاقتصاد الغربي كذلك من وقت لآخر. والحل الأمثل لذلك هو الخصخصة، كما في حالة الأعضاء الجدد في الاتحاد الأوروبي في بعض الأحيان مع احتفاظ الدولة بنصيب دعم بسيط وقليل. أما في حالة الصين، فقد أعادت

شركات مُحاصة هيكلة المشاريع الحكومية بحيث تتدفق من خلال الاكتتاب العام الأولي، وعدد هائل من رؤوس الأموال في السوق التي تم اكتشافها. ولكن لا تزال الدولة تحتفظ بالفائدة العامة على الأرباح. ومن فوائد هذا التسجيل والإدراج أن تكون الشركة الآن موجودة على المسار الذي يمكنها من خلاله الاستفادة، وتوزيع الأرباح على المساهمين بدلاً من إعادتهم إلى مجالات غير مربحة وغير ضرورية أو في مجالات تأمين مدرجة. وبهذه الطريقة يمكن أن تستفيد الدولة من إطلاق هذه الاستثمارات، وعائداتها من الأسهم التي تحتفظ بها.

هناك تغيير آخر مرحب به يمكن أن يضمن حصول الحكومة على العائدات من جميع مشاريعها المربحة. وهو ما تم إعلانه في نهاية مايو 2007 مع برنامج الحكومة للشركات التي سيتم الإشراف عليها من جانبها لتسديد حصصها. وقد قَدر البنك الدولي نسبة 4.8% تمثل حصصًا يتم سدادها من المشاريع التابعة للحكومة في 2002، بينما تكون عائداتها قليلة. وكان على الحكومة سداد مصاريف المدارس للأطفال في هذا العام.

نقاط ضعف النظام المالي

نتج عن التوافق مع التزامات منظمة التجارة العالمية تغيير في النظام المالي للصين؛ مما أدى إلى الانفتاح في القطاع المالي مباشرة، خاصة في قطاعات البنوك والتأمين. ويمكن الآن للبنوك المملوكة لأجانب بموجب رخصة، أن تقدم خدماتها للشركات الصينية في كل من القطاعات المحلية والأجنبية مع اختلاف العملة سواء المحلية أو الأجنبية، وكذلك المساهمة في شركات التأمين على المشاريع المشتركة التي يمكنها التأمين على الحياة وعلى جميع أنواع التأمين الأخرى.

أما البنوك التي تملك الدولة غالبيتها، ونتيجة لتدفقها الهائل من 2004 والمبادئ الأفضل لنظم البنك الدولية وأساليب عملها، تقدمت الآن في الإدارة ونظم التوجيه والعمل على أحسن ما يكون. ولا يمكن القول بأن هناك تعاملات إعارة جيدة وسليمة، ولكنها لا تزال ضعيفة لتتجاوز القروض المعدومة التي نتجت من المشاريع التابعة للدولة. ويمكن أن تتكالب هذه المشاكل، خاصة عندما يتم تخفيف حصص الأسهم الحكومية وتصبح حساباتها أكثر شفافية. وعلى كل حال، يمكن تفادي أي أزمات بنكية محتملة على هذا الحساب عن طريق تكرار الحكومة لأسلوب التدفق من تكتلات القروض المعدومة المحولة في دائرة المديونيات التي قد تساعدها على تجاوز هذه الأزمة باستخدام احتياطي العملات الأجنبية، لعائدات ثابتة في الأسواق المالية.

وهناك وسـيلة لتحسـين الإدارة المالية. وهي الاسـتخدام الحالي للحكومة من خلال بنك الصين الشعبي، وجميع أدوات المراقبة المالية للبنك المركزي مثل المتطلبات التي قد يحتاجها البنك من وقت لآخر لزيادة العائدات الاحتياطية لسـد العجز الناتج عن القروض الداخلية والاسـتثمار. وفي السابق، كانت الحكومة تستخدم حركات محدودة في معدلات الفائدة على اعتبار أنها أداة المراقبة المالية الوحيدة التي تعتمد على المراسـيم الحكومية في إيقاف التقدم للخدمة أو تشجيع الاستثمار في الصناعات المختارة.

قدمـت الحكومة في 2007 حزمة من الإجراءات للتعامـل مع الأصول الثابتة الحالية التي نتجت من أسـهم زائدة عن قيمتها بالعملة المحليـة الرنمينبي (RMB) في بورصتي شنغهاي، وشينزين وكذلك الحد من أي تكهنات. والتعامل مع استثمار الملكية الافتراضية من خلال الشركات الأجنبية والأفراد في تكهناتها وتقديرها للعملة المحلية الرنمينبي مع تقديم بعض التغيير في ضرائب استصلاح الأراضي، وكذلك رسم الدمغة.

مع وجود هذا التقدم في الأعوام الستة الماضية، يصبح من المنطقي أن يتم دعم حق الصين في قدرتها على حل المشاكل الفنية والهيكلية المعلقة في نظم البنوك والصناعات الأمنيـة. ويرجع الفضل في هذا التواصل المتزايد والسـريع إلى مؤسسـات مالية أجنبية من خلال مشـاريع استثمارية أجنبية تدير أعمالها، وإلى الطبيعة الدولية لهذه القطاعات، والمراقبة الثابتة والمسـتمرة للصناعة المالية الدولية، وارتفاع نسـبة الشـفافية بشـكل ملحـوظ في قطاعات أخرى من اقتصاد الصين. ومن خلال تعرضها وتفاعلها مع بورصة هونـج كونج والنظم المالية، تعلمت لجنة تنظيم الأوراق المالية بالصين السـرعة وقدمت الكثير من أساليب ووسائل الحماية العامة المشابهة.

الجدل الدائر حول الإحصائيات

اعتمـد الجدال الدائـر ـ غير المدعوم إحصائيًا ـ حول معـدلات النمو لإجمالي الناتج المحلي بالصين والتجارة الخارجية على نوع من الافتراض المسبق بأن العالم الاقتصادي مسار مسطح ليس فيه ما يمكن إخفاؤه. فإذا زاد معدل التصدير للصين بنسبة تزيد ثلاثة أضعـاف ونصف عن ألمانيا، فهـي لا تتبع مقولة أن الاقتصاد العالمـي قد يبحر يومًا إلى حافة الهاوية. وبالتأكيد، لا بد أن يكون هناك فقرة مختلفة في قدر الإبحار المتوافر وسعة المواني للتعامل مع كوريا والصين نفسـها. وعلى كل حال، من المحتمل أن يتواءم العالم مـع المسـتويات المرتفعة من الصادرات والـواردات الصينية على هـذا المقياس إذا قمنا باستخدام بعض التخيل عن كيف يمكن أن تتغير نماذج التجارة في العالم.

كان أول تناظر بين التحول في نماذج الاقتصاد العالمي، وظاهرة تشكل الطبقات الصخرية في الجيولوجيا أو علم طبقات الأرض في المقدمة التي عرضتها في كتيب من تأليفي بعنوان "**دليل كوفيس لمواجهة مخاطر الدولة**" (جوناثان ريوفيد، 2003، كوجان بيدج للنشر، لندن) منذ عدة سنوات؛ حيث ينطبق ذلك بشكل خاص على التجارة الأجنبية من منطلق حقيقة أن العالم الاقتصادي يدور، وأنه ليس مسارًا مسطحًا. وإذا قمنا بإلقاء نظرة أخرى على الجدول 2-2 في الفصل الثاني، سنجد معدل تحولات محتملة أو قيم ظاهرة، إن لم يكن في الفترة من 2007 إلى 2012 فمن المؤكد أنه سيكون في العقود القادمة على النحو التالي:

- زيادة في الصادرات من الصين لأمريكا الوسطى والجنوبية لتحل محل صادرات من أمريكا الشمالية، واليابان، والاتحاد الأوروبي. يقابلها زيادة في استيراد المعادن، والمنتجات الزراعية والأولية. قد تستحوذ 20% من هذه الصادرات على 31 بليون دولار أمريكي في 2005 في الأسعار والأحجام.
- بما أن الصين تصعد في سلم القيمة المضافة في صناعة المعدات الكهربائية والإلكترونية والسلع المنزلية، فسيساعد تقييم منطقة التجارة الحرة لرابطة شعوب جنوب شرقي آسيا (ASEAN) في حصولها على مزيد من الصادرات من اليابان وكذلك الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي لبيعها في دول آسيوية أخرى. وقد يضيف الحصول على 10% فقط من هذه التجارة إلى الصين أكثر من 47 بليون دولار أمريكي على نفس الأسس.
- ستؤدي التجارة الخارجية النامية مع الدول الحديثة الآن في إفريقيا من منطلق أن الصين لها مكانة واضحة بالفعل من خلال برامج الاستثمار الخاص بالبترول ومشتقاته ـ إلى تدفق زائد في الصادرات الصينية من خلال معدل من المنتجات الصناعية والاستهلاكية. وتعد معرفة مدى وكيفية نمو هذه الصادرات بسرعة أمرًا غير مؤكد، ولكن يحتمل أن تنمو واردات هذه الدول بالتوازي مع صادراتها للصين. وقد لا تبدو إضافة 53 بليون دولار أمريكي أخرى في أسعار 2005 واردًا ـ يمكننا القول ـ وصولاً لعام 2020.

بإضافة هذه العوامل الثلاثة معًا ستحصل الصين على قيمة صادرات إضافية 130 بليون دولار أمريكي تمثل حوالي 17% من تجارة 2005.

وتعنى زيادة التجارة الخارجية مع شركاء الصين المنتجين للبترول والغاز في الشرق الأوسط، ووسط آسيا المزيد من الأسواق المتاحة لصادرات كثيرة متزايدة. ومع ذلك، لا يمثل النمو المستمر في التجارة الصينية مع أسواق كبرى بالأسعار الحالية مع صادرات متوافقة مع الاستيراد بمعدلات توقع ثابتة حتى 2009 معدلاً كبيرًا؛ لأنه بحلول هذا الوقت قد تبدأ عناصر جديدة في الارتقاء.

وبطبيعة الحال، لا تحتاج الصين إلى معدلات مشروعة لصادرات متزايدة محددة للوصول لنمو ثابت لإجمالي الناتج المحلي بنسبة 10% عن مستواه؛ حيث سيضيف الاستثمار في العمالة المتزايدة الآن، وكذلك الاستهلاك المرتفع المشاركة بأعلى إجمالي للناتج المحلي بشكل ملحوظ إلى جانب الأرباح التي ستصل من الصين والمشاريع الأجنبية بها في حالة إعادة استثمارها لجزء من الاحتياطي الذي لديها في مشاريع خارجية واقتنائها لشركات دولية كبرى. وإذا لم يتدخل المسؤولين عن الحماية في هذا الصدد، يحتمل بشكل كبير أن تصل المشاريع الاستثمارية للصين في خلال 10 إلى 20 عامًا المقبلة في أمريكا الشمالية وأوروبا إلى حصد أرباح مشابهة لما كسبته الولايات المتحدة وأوروبا من استثماراتهما في الصين. وينبغي أن نتذكر أيضًا تأثير الاستثمار الياباني في السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين، مع ملاحظة ذلك في إنجلترا والولايات المتحدة؛ حيث إنها تحتل الصدارة في تصنيع السيارات إلى جانب مشاريع تصنيع جديدة قوية للمستهلك في أسواق صادراتها. ومن المتوقع كذلك هذا الجهد الاستثماري بالخارج من شركات مشابهة في الصين تهدف لأن تصبح قوى دولية.

إذا أخذنا جميع هذه العوامل معًا تكون هذه العوامل الاستثمارية والتجارية هي عامل النمو المستمر لاقتصاد الصين بمعدلاته الحالية ليكون سيناريو معقولاً بدلاً من الرهان على أمر خارجي غير محتمل. سوف تكون العواقب التي تقع على هذه الدول التي تعاني تجارتها الخارجية بسبب هذا الأمر وخيمة دون شك.

عودة الحماية

احتمال الاتجاه نحو الحماية ضد واردات الصين سواء من أمريكا أو الاتحاد الأوروبي كرد فعل لفائضات التجارة المزدهرة في الصين، على الرغم من أنه أمر غير مؤكد احتمال استفادة الجهة المعينة من الإجراء ذاته. وفي السياق العالمي الأكثر عمومًا هناك بالفعل اتجاه قلق نحو الصفقات التجارية الثنائية والإقليمية كتطور لمفاوضات منظمة التجارة العالمية التي عملت على إيقافها ومهاجمتها.

تم الإعلان عن هـذه القضية بوضوح تام في واحدة من مقالات **مارتن وولف** بعنوان (الأسـلوب الصحيح للرد علـى الفائض الهائل فـي اقتصاد الصين) المنشـورة في مجلة Financial Times فـي عددهـا الصادر فـي 30 مايو 2007. وعند مقارنـة الفترة الحالية "للعولمـة الثانية" مـع "العولمة الأولى" مـن 1870 حتى 1914 عندما بـرزت الولايات المتحدة كقوة اقتصادية بازغة، وإنجلترا كأكبر مصدر للرأسـمالية. كما أشار **وولف** كذلك إلـى أنه في هـذه المرة تظهر الصيـن على اعتبار أنهـا أكبر اقتصاد نشـط وأكبر مصدر لـرأس المال العالمي، غالبًـا من خلال الاحتياطي الذي لديها من الـدولار الأمريكي، الذي يصـل الآن إلى 1.3 تريليـون دولار أمريكي. وعنـد مقارنة ظاهرة الصيـن مع الأوضاع الاقتصادية المرتفعة في اليابان في السـبعينيات والثمانينيات من القرن العشـرين، أشار وولـف إلى أن الفائض الحسـابي الحالي للصين في 2006 الـذي يبلغ 9.5% من إجمالي الناتـج المحلـي. وهو أكثر من ضعـف المعدل المرتفع لليابان بنسـبة 4.3% في 1986. ويضاف إلى الرصيد صافي الاستثمار الأجنبي المباشر، ونسبة ميزان المدفوعات الصيني فـي 2006 التي تزايدت إلـى 12% من إجمالي الناتج المحلي. وهنـاك بُعد آخر للظاهرة ألا وهو الاسـتثمار الداخلي الكبير في الصين الذي تم احتسـابه بنسـبة 40% من إجمالي الناتـج المحلـي بحيث أصبحت الصين الآن في تصنيف أكبـر مصدر لرأس المال، وتمتلك أكبر معدلات الاستثمار الداخلي من إجمالي الناتج المحلي.

وعلى كل حال، يرجع السـبب الأساسـي في مشـكلة الولايات المتحـدة إلى الزيادة التراكمية من احتياطي العملة الأجنبية لدى الصين في السنوات الأخيرة الذي قارب حوالي نفس النسبة العالمية في الفائض، وتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر الصافي. وليس هناك عنصر "المال السـريع" في التدفق الخارجي؛ لأن الاستثمار في احتياطي العملة الأجنبية كان أمـرًا مقصـودًا من جانب السياسـة الصينيـة بهدف الإبقاء على سـعر صرف العملة المحلية الرنمينبي مقابل هبوط سعر صرف الدولار الأمريكي.

يقال إن فوائد هذه السياسة تتمثل في أنها ساعدت على الوصول إلى معدلات فائدة بسـيطة لباقي العالم، بحيث تسـمح بالمزيد من الإنفاق بينما تقوم في نفس الوقت بجذب نمـو التصدير السـريع للصين كأحد وسـائل الحفاظ على نمو الاقتصاد بشـكل أعلى إلى جانب توفير العمالة.

فـي هـذا الصـدد، يقترح **مارتـن وولف** في مقاله أنـه ليس من المحتمـل أن تتمكن الولايـات المتحدة من متابعة الحياة مع التركيز الحالي على نظيرها فيما يتعلق بالتجارة، خاصة وأن اقتصادها بدأ في التباطؤ. ومن المحتمل أن تعود لاستخدام الإجراءات الوقائية

إذا لم تستطع حث الصين على تصاعد عملتها. كما أشار كذلك إلى التراكم الهائل للأصول الأجنبية المنخفضة التي تعد سريعة التأثر لتقدير حتمي من أن الرنمينبي لن يصمد طويلاً أمام الدولار مسألة تشغل بال الحكومة الصينية. ومن تقرير موجز **لنيكولاس لاردي** الأستاذ بمعهد بيترسون للاقتصاد الدولي بواشنطن تحت عنوان ("الصين: إعادة توازن النمو الاقتصادي، www.petersoninstitute.org) اقتبس وولف منه قائمة بالخسائر المترتبة على سياسة التنمية الحالية في الصين:

- صافي صادرات يقترب من 25% من إجمالي الناتج المحلي.
- استهلاك أسري منخفض عند نسبة 38% من إجمالي الناتج المحلي.
- نمو أكثر من المعدل العالِ في الأقاليم الساحلية.
- نمو ضعيف في العمالة (1% فقط بين 1993 و2004).
- إستهلاك عالي جدًا للطاقة.
- استثمار ضائع من خلال معدلات فائدة منخفضة (قبل 2007).
- مدخرات عالية تصل إلى حوالي 50% من إجمالي الناتج المحلي.

تمت مناقشة هذا القصور بالفعل في الفصل السابق، وفي أول هذا الفصل. والعلاج الوحيد لكل ذلك في يد الحكومة الصينية بمعنى:

- توفير أقل: خاصة أن على الحكومة إنفاق المزيد على الخدمات الاجتماعية، ودعم المناطق النامية.
- السماح بسعر صرف اسمي ليرتفع بشكل أسرع.
- جذب الطلب على النمو بشكل أسرع من معدل إجمالي الناتج المحلي واستبدال الصادرات كأداة للنمو.
- إعادة الاستثمار في احتياطي العملات الأجنبية، وفي إعادة الهيكلة ومشاريع رأسمالية أخرى في المناطق غير المتطورة.

تدرك قيادة الصين جيدًا جميع هذه المشاكل فيما عدا قضية نقل احتياطي العملات الأجنبية من مكان إلى آخر. وهو الأمر الذي يعد دليلاً حقيقيًا على التقدم في كل قضية. ولحسن الحظ، يدرك وزير الخزانة الأمريكي **هانك بولسون** كذلك المأزق بالنسبة للصين. وهو لذلك في جدال مستمر مع نظيره في بكين. وإذا هدأت أصوات صفارات الإنذار في واشنطن يمكن تجنب سياسات المطالبة بالحماية.

البعد السياسي

المواقف الأمريكية والأوروبية

تم عرض الارتفاع المفاجئ للصين على واشـنطن، وعلى المجالس الاستشـارية في أوروبا مع كثير من الترقب والعداء بالنسـبة لأمريكا الذي تأثر اقتصادها بشكل أكبر، من الممكن إدراك ضررها واسـتيعابه؛ حيث تدخل أمريكا الآن رحلة طويلة من اكتشـاف أن هيمنة اقتصادها العالمي قد ولت، وأن هيمنتها العسكرية والسياسية ستتقلص نتيجة زيادة دور الصين كقوة عظمى على الساحة العالمية. وغير خافٍ أن التكيف مع هذه الحقائق أمر مؤلم. وقد يكون هناك بعض المميزات السياسـية، على سـبيل المثال الدور الحيوي الذي تقوم به الصين للوصول لاتفاق مع كوريا الشـمالية لاحتـواء طموحاتها النووية، ولكنها في الوقت ذاته معارضة لدعم أمريكا في تهديدها لأماكن أخرى في العالم. وهذا ما أصبح عاملاً له أهمية في صنع قرارات السياسات الأجنبية. ولم يعد هناك ترحيب بتحول الوضع الخاص بالقوة العسكرية إلى أمريكا في أماكن المحيط الأطلنطي.

يعد موقف أوروبا أكثر تضاربًا؛ حيث ستواصل بروكسل صراعها ضد تأثير الواردات الصينيـة علـى الصناعة في الاتحاد الأوروبـي خاصة على أعضائه فـي أوروبا الجنوبية، ولكن فيما عدا ذلك لا تمثل الصين تهديدًا سياسـيًا لها. أما بالنسـبة لإنجلترا التي خاضت فترة من التسـوية للحد مـن تأثير الأجيال السـابقة عليها، فهناك فـرص مواتية لتواصل اقتصادي بنّاء مع الصين بشكل يمكن إدراكه بشكل أكبر.

متى يتعثر هذا العملاق

قمتُ في بداية هذا الكتاب بالتعليق على مشاعر الشماتة التي تقترن دائمًا بتعبير كل من أمريكا وإنجلترا عن رد فعلهما على مشـاكل الصين أو عن تعليقهما الرافض بالسـعي إلـى تهويـل ما يحدث في الصين. ولا يهم إذا كان هـذا التعليق يرتبط بأوامر توريد عائدة من شركات ألعاب أمريكية تشير إلى عدم كفاءة المنتج أو عدم صلاحيته صحيًا أو التلوث البيئـي الـذي يمكن أن يؤثر على المنافسـة الرياضية في دورة الألعـاب الأوليمبية ببكين 2008 أو حـوادث حقوق الإنسـان؛ لأن هناك دائمًا مسـاحة ومجـالاً للتهليل كلما أخفقت الصين لفترة من الوقت عن المستوى الذي نطالب به لأنفسنا. متى يتعثر العملاق! هذا هو السـؤال الذي يسـتهل به الأقزام دائمًا يومهم، ويكون انعكاسًا لرغبتنا في التأثير المتزايد للصين على حياتنا والذي ينبغي أن نتخذ له رد فعل مناسبًا لهذا الأسلوب. ولذلك، يعد أداء الصين في كل هذه المجالات دائمًا غير مناسـب وبعيدًا عما هو مرغوب. ولكننا في حاجة

لأن نفصل الحقيقة عن الخيال ونتوسط بتفكيرنا لنلاحظ هل هناك تحسن ملموس من خلال هذا التغيير، ونتقبل حقيقة أن هناك بالفعل تحسنًا. فلن يفيدنا أن نعطي للصين دور الوحش، ونعطي أنفسنا دور البطل المثالي.

التشكيل السيئ المتدني للحكومة

لقد تم وصف الديمقراطية على أنها "التشكيل السيئ المتدني للحكومة" ولكن في عالمنا اليوم، يبدو أن ديمقراطية الحزب الجماعي الغربي ليست هي الأفضل عن حكومتنا. وبالطبع، ليست التشكيل الطبيعي لجميع الدول الجديدة. وإذا لم يكن هناك بد من الديمقراطية، فمن خلال تجربتنا في تغيير نظام الحكم في العراق، ثبت أن فرض رؤيتنا للديمقراطية مهمة ارتقائية وربما لا تكون حتمية في معرفة احتياجات المواطنين. ومن ناحية أخرى، تمثل الحكومة البرلمانية في الهند أكبر ديمقراطية مزدحمة في العالم. ولكنها لم تؤد إلى حكومة ذات كفاءة. وحتى وقت قريب، لم ينتج عنها أي نمو اقتصادي معلن على الرغم من تطوير البنية الأساسية في الهند منذ 1947 مقارنة بفقر الصين وبدايتها منذ 1989. وفي إفريقيا، لم يتخلص أتباع الديمقراطية البرلمانية من الديكتاتورية في كثير من الدول. وكذلك الأمر بين الأعضاء الجدد في الاتحاد الأوروبي؛ حيث تثبت الديمقراطية في بعض الحالات أنها استخدام غير مؤهل بعد. وفي روسيا، ثبت أن الأفضلية لوجود قيادة قوية لها أهميتها بالنسبة للشعب الروسي عن تدعيم مؤسسات ديمقراطية.

حتى الآن، يفترض المعلقون بالصين أن الاتجاه للديمقراطية الجماعية، وتفعيل دور القانون، والعدالة الاجتماعية، واحترام مستويات المعيشة، وتحقيق الإدارة العادلة ذات الكفاءة، ومحاربة أي نوع من أنواع الفساد ـ لا يمكن تحقيق كل ذلك إلا من خلال تشكيل جماعي لحكومة منتخبة. وعلى الرغم من أن المقارنة بين ظروف الأعمال في الهند والصين لا تدعم هذه النتائج إلا أن نتائج استطلاع رأي أجرته شبكة أبحاث مسحية في يناير 2007 مع 600 مدير تنفيذي يعملون في شركات متعددة الجنسيات، توصلت إلى أن الصين هي الدولة رقم أربعة على قمة قائمة القلق بسبب نقص العمالة المؤهلة، والبيروقراطية، والروتين الممل، وترك العمل، وقصور في الشكل القانوني. في حين تأتي في المرتبة السابعة والثامنة في سرقة الملكية الفكرية والفساد، وتأتي في المرتبة العاشرة في قصور البنية الأساسية المادية. أما في الهند، فيرتفع مستوى الفساد وقصور البنية الأساسية إلى جانب البيروقراطية والروتين الممل.

هــذا اقتصــاد غبي قد يكون هذا هو مــا يُكتب عن الزعماء الصينييــن. وربما كان بيل كلينتون يعيد صياغتها إلى الزعيم الصيني دنج كســياوبنج عندما أطلق هذه المقولة. وقد أثبت التركيز على الإدارة الاقتصادية الصينية على مدى الثلاثين عامًا الماضية عدم صحة هــذا القــول؛ حيث يصعب التصديق أنه يمكــن تحقيق مثل هذا التقــدم الملحوظ تحت أي حكومة غير هذه. وفي حديثي مع أصدقاء صينيين متعلمين، كبار وصغار في عام 1993، كان واضحًا أنه طالما أن مســتويات المعيشــة تواصل الارتفاع وأنهــم لن يواجهوا حادثًا مثل حادث ســاحة تيانانمن في بكين. فالسياسة والقيود المفروضة من الحكومة على أي شيء آخر أمر مقبول. ومعنى ذلك، وجود صراع اجتماعي بين السكان في المدن والدولة. وبالطبع، لا يفيد هذا المنطق في الأماكن النائية المعدمة.

تــدرك القيادة وتعي جيــدًا الضغوط الاجتماعية من الأماكن غيــر المتأثرة بكل ذلك، التي لا تساهم حتى الآن في ازدهار الصين. وفي الدورة الرابعة لمؤتمر الحزب الشيوعي، قد يكون هناك خطوات ملموســة نحو عرض المزيد من التشــريعات الانتخابية المباشرة. ولكــن أيًا كانــت التغــييرات، فمن المــؤكد أن الصــين ســـتظل دولــة الحزب الأوحد في المستقبل المنظور.

فــي رأيي، ليس هنــاك طارئ قــوي لتغيير سياســي؛ لأن الصين تمتلك أقل أشــكال الحكومات سوءًا بمعنى أنه بإمكانها معالجة معظم مشاكلها. وأيًا كانت الحكومة المنتخبة التي ستظهر في النهاية، فنحن متأكدون أنه كما كان هناك سوق اقتصادي مفتوح بالصين، سيكون هناك ديمقراطية بالمواصفات الصينية.

الجزء الثاني

القضايا الرئيسية للأعمال التجارية

8

مخاطر التجارة في الصين المصادر الخارجية والاستثمار

جاي فيسي، ويذرز (شركة ذات مسؤولية محدودة)

مقدمة- أسباب بحث الصين عن المصادر الخارجية والاستثمار

لماذا نستثمر في الصين؟ جرت الأقلام كثيرًا عن ظاهرة النمو الاقتصادي في الصين؛ حيث ظهرت كلاعب عالمي في الشؤون الاقتصادية، كما أثر طلبها الذي لا ينتهي على المواد الخام في أسعار البترول والسلع على المستوى العالم.

يملك 55% من قيادات الأعمال في العالم خططًا تمكنهم من الدخول إلى عالم الأعمال في الصين خلال الأعوام الثلاثة القادمة، أكثر من ثلثهم ينوي الاستثمار بشكل أكبر في الهند. كما يتطلعون كذلك إلى البرازيل. والأكثر من ذلك كله أن معظم المديرين التنفيذيين ذكروا في لقاءاتهم أن هدفهم هو الوصول إلى أسواق جديدة (وليس خفض التكاليف). وبالنسبة للصين ذكر 48% أنهم كانوا يستثمرون في الصين للحد من تكاليف العمالة، ولكن الغالبية أعلنوا أنهم كانوا يفعلون ذلك للفوز بعملاء جدد.[1] ويتزايد كذلك المستثمرون الخاصون بحصصهم في العائدات التي تمنحها الصين – فعلى حسب توقعات العام الماضي أنه قد تصل الصفقات الخاصة إلى 6 بلايين دولار أمريكي، ارتفاعًا من 3 بلايين دولار أمريكي في 2005 و1.75 بليون دولار أمريكي في 2004.

(1) هذه النتائج مأخوذة عن مقالات منشورة في صحيفتي النيويورك تايمز، والإنترناشونال هيرالد تريبيون في 25 يناير 2006 بناءً على استطلاع أجري على 1.410 مديرين تنفيذيين في 45 دولة برعاية مؤسسة برايس ووترهاوس كوبرز، ونشر في المنتدى الاقتصادي العالمي بمدينة دافوس في سويسرا.

في مفهوم المخاطر الاقتصادية والسياسية العالمية أين تكون الصين واستثمارها في آسيا؟ طبقًا لما أعلنته خريطة 2006 Aon[2] تم تصنيف الصين كبلد "خطورة متوسطة". ومعدلات التصنيف هي: منخفض، ومتوسط منخفض، ومتوسط، ومتوسط مرتفع، ومرتفع. (تم تصنيف الصين "متوسط" هي والهند وتايلاند (قبل الأحداث الأخيرة). وتم تصنيف ماليزيا وكوريا الجنوبية "متوسط منخفض"، واليابان "خطورة منخفضة" هي وإندونيسيا. في حين أن كمبوديا وفيتنام تم تصنيفهما "متوسط مرتفع". ولم يصنف سوى كوريا الشمالية فقط، وبورما/ميانمار، ونيبال "خطورة مرتفعة".

ما هي المصادر الخارجية؟ يتم تعريف المصادر الخارجية عادة على أنها تفويض كيان خارجي متخصص بالقيام بالعمليات والوظائف غير الجوهرية في الإنتاج الداخلي داخل العمل؛ حيث يعد المصدر الخارجي عبارة عن قرار عمل عادة ما يتم لخفض التكاليف أو التركيز على المنافسة. وقد أصبح المصدر الخارجي كلمة شائعة في العمل والإدارة منذ منتصف التسعينيات من القرن العشرين.

بالطبع، يمنح هذا المصدر فرص لخفض جميع التكاليف الأساسية: العمل، والخامات، والاحتياجات، وكذلك قيود الوقت إذا كنت تقترب إلى عملائك. وقد تكون الصين كذلك فرصة للاقتراب من الأسواق الجديدة. كما يتميز المصدر العالمي بالمكانة العليا للكثير من الشركات، في قوائم ما يجب فعله، وليس فقط في البحث عن عائدات أكبر ولكن أن تظل محل تنافس كذلك.

المخاطر والمحامون في بيئة الأعمال في الصين

تعد مخاطر الإدارة موضوعًا كُتب عنه كثيرًا. ولذلك، قام محام بكتابة هذا الفصل. وقد يتخيل الإنسان أن منظور المحامي للمخاطرة أضيق من رجل الأعمال. وهذا صحيح في بعض الحالات؛ حيث تعوِّد المدارس القانونية والمتخصصة المحامي على ألا يذهب لأبعد مما يأمره به موكله. في حين أن على رجل الأعمال أن يتذكر أنه حين يقوم بتعيين محام لمهمة ما، ستكون وجهة نظر المحامي عادة موجهة إلى كيفية تحديد رجل الأعمال للمهمة. وأحد ميزات السياق الحالي أن الغريزة الطبيعية للمحامي هي التفاوض، وعمل مسودة لوجهة نظره، وكيفية التحكم في المخاطر. جزء من رسالة هذا الفصل هو تشجيع رجال الأعمال على توسيع نطاق تعليماتهم للمحامي ليساعدهم على تقليل المخاطرة قدر الإمكان.

(1) تقرير من رسيكيب بلوج إلى مجلة آسيا لوجيستك راب في 2006 بعنوان «خريطة المخاطر الاقتصادية والسياسية العالمية.

يميل العمل القانوني للهبوط في عدة فئات:

- ■ الإرشاد عن كيفية عقد الصفقات، والإستراتيجية الأفضل لتفادي المخاطر.
- ■ عمل مسودة بالتعاقدات.
- ■ الإرشاد عن تعاقد متوسط تجنبًا للمشاكل.
- ■ المقاضاة لتفعيل التعاقدات أو فصلها.

في سياق المفهوم الصيني هي نقطة بداية مفيدة وهي المخاطرة التي تم تحليلها باستخدام المحامين وارتباطها بالمشاكل المعلنة للمشترين في الاندماج أو الاقتناء (صفقات M&A)

- ■ تقييم المخاطرة اعتمادًا على مدى تمثيل هذه المخاطرة.
- ■ الابتعاد عن الصفقة.
- ■ استبعاد المخاطر من الصفقة.
- ■ إعادة طرح السعر للأخذ والرد.
- ■ قبول المخاطر لكن:
  - اتخاذ وسائل الأمان أو التحذير من طرق أخرى.
  - التأمين ضد المخاطر.

هدف هذا الفصل هو تحديد وتوضيح تحليل مفهوم المخاطر عن طريق التحدث عنها من وجهة نظر ممارسة للمحامي بدلاً من معلم إداري. ففي بعض المعاملات يميل المحامي للشراء (إذا كان ذا صلة وطيدة مع موكله كمستشار موثوق بقوله) ليس من منطلق مرحلة التخطيط الإستراتيجي ولكن عادة عند مرحلة الإصدار النهائي للعقد فقط. ويدرك رجال الأعمال المحترفين ما هي المصاريف القانونية لكن أحيانًا قد يستطيع محام له خبرة الحصول على المزيد أثناء التفاوض. وقد يكون ذلك أكثر من مجرد استشارة قانونية وبعيدًا عن المكان.

أنواع المخاطر

ينطوي الاستثمار أو الحصول على مصادر خارجية في الصين على الاتجاه للعالمية، حتى إذا كانت مجرد شركة صغيرة وليست متعددة الجنسيات. إذا كان إنتاجك حاليًّا في دولة واحدة، سيمتد التوريد عالميًّا لعدة دول. وستعد هذه مخاطر يمكنها أن تؤثر على التكاليف، وتطوير عملك حتى التعايش والبقاء. من هنا، ندرك أن المخاطر والتعامل معها بكفاءة شيء أساسي. معنى ذلك أن الاطلاع على المخاطر مفهوم واسع وعريض، وأكثر اتساعًا من مفاهيم أخرى كثيرة. فعلى سبيل المثال، ركِّز أكثر على اختيار النموذج والشريك الصحيح والتفاوض على أفضل صفقة.

لقد قمتُ بالقضاء على المخاطر الخاصة بإيجاد مصادر الاستثمار في الصين والمتمثلة في:

- مخاطر اقتصادية ضئيلة.
- مخاطر تنظيمية.
- مخاطر المشاركة.
- مخاطر التواصل: اللغة والثقافة.
- مخاطر التوريد وتوابعه.

هناك كذلك:

- مخاطر تحديد المشروع.
- مخاطر الصناعة المحددة، على سبيل المثال، السيطرة على صادرات الصين، وقوانين التجارة الأجنبية 2004. ويقوم بإعطاء تفاصيل عن السلع المقيدة والممنوعة، وحصص الاستيراد.

مخاطر الاقتصاد الكلي

هناك عوامل اقتصاد كلية محددة تنطبق على الصين مع مراعاة الآتي:(3)

- إذا واصلت الصين تنمية وزيادة الطلب على المواد الخام، ستتابع دفع أسعار السلع والبترول.
- إذا واجهت الصين معاناة وبدأت في التباطؤ، سيكون هذا جزءًا جيدًا بالنسبة لمستوردي البترول مثل أمريكا والاتحاد الأوروبي ولكنها ستكون أخبارًا سيئة بالنسبة للاقتصاديين في آسيا ومصدري البترول الصافي.
- إذا قامت الصين بإعادة تقييم عملتها ارتفاعًا، قد تسمح لاقتصاديي آسيا الآخرين بفعل الشيء نفسه، وسيؤدي ذلك إلى تحسين العجز الحسابي الحالي للولايات المتحدة وخفض الضغط المتزايد على سعر صرف الإسترليني واليورو.

تم تحليل مخاطر القيام بأعمال في الصين في دراسة مؤسسة **Deloitte** للأبحاث (راجع: هامش 3) كالآتي:

النظام المالي والبنوك

تحتوي البنوك الصينية على كتب كثيرة عن القروض غير المدفوعة (المعدومة). وكثير منها تم تحويله إلى أصول لتدعيم الشركات الإدارية وهناك اهتمامات حكومية

---

(3) كثير من بيانات هذا الجزء مأخوذ من كتاب «الصين في مفترق الطرق: سبع مخاطر لإقامة أعمال تجارية» (2004) دراسة بحثية اقتصادية، مؤسسة Deloitte للأبحاث.

بهذه الشـركات. قامت حكومة الصين مع القوانيـن البنكية، ولجنة تنظيم البنوك بالصين بتنفيذ نظم حيويـة مؤثرة إلى جانب بعض القوانين الحكومية وبرامج التدريب العالمية. ويعد قطاع البنوك مفتوحًا جزئيًا بالفعل للاستثمار الأجنبي. وعلى كل حال، يمثل الاتجاه نحو تحرير اقتصاد السوق الحر جزءًا من البلبلة والتوتر الجاريين (بمعنى أن الإسراع في انتظار عائدات القروض المحددة أدى إلى الوفر الذاتي في المشـاريع الحكومية الصينية المكتظة بالعمالة).

مقاييس الكشف عن الشركات الضعيفة

فـي مايـو 2007 قامت الحكومـة بزيادة الدفعـات المفروضة على قيمة مشـتريات الأسهم إلى ثلاثة أضعافها. [4] تعد التوقعات سريعة طالما أن السوق يتابع الزيادة. وعلى كل حال، يتم الإعلان عن المقاييس الخاصة بالشركات في البورصات الصينية كل أسبوع وتحتاج إدارة الشركات بشكل عام إلى بعض التحسين (لنتجاهل الجدل بين الاقتصاديين حول ما قامت به الأسـواق قبل تطبيق قانون التجارة الداخلية وأن الشـائعات قد أوجدت بالفعـل تدفقًا لمعلومـات لها قيمتها عن حاجة الصين لتحسـين إدراكهـا للمعلومات عن السوق بشكل أكثر تمدنًا).

إعادة تقييم العملة

بالإضافـة إلى النتائـج المذكورة بأعلى، قد تـؤدي إعادة تقييـم صغيرة إلى خفض تكلفة اسـتيراد المواد الخام وزيـادة تنافس المنتجات المحليـة الصينية. وقد يؤدي ذلك إلى تخفيف الضغط الشـديد على الاقتصاد الصيني، وخفض الاحتمالات المتوقعة من هذا النشـاط الزائد. وقد تؤدي كذلك لخفض سـعر الصادرات للصين لتسـمح للشركات التي تبيع هناك بالمزيد من المفاوضات، وزيادة استهلاك الصين من المنتجات، وزيادة الإنفاق لتمتد للسوق المحلي للصين. وقد تؤدي لخفض تكاليف المواد الخام ومكوناتها للشركات المنتجة بالصين.وقد تؤدي لزيادة السـلع التي يتم تصديرها من الصين، لتسمح لاقتصاد شـركات أخرى بآسيا بالمنافسة. ومنذ إصدار دراسة **مؤسسة Deloitte للأبحاث** أعادت الصيـن تقييم عملتهـا وزيادتها بحوالي إلى 6.6% [5] مقابل الدولار الأمريكي في أقل من سـنتين. ومع ذلك لـم يؤد إعادة التقييم إلى التأثير على الميـزان التجاري، ولم يؤد لعجز الميزان التجاري فيما يتعلق باقتصاد أمريكا التي لا تزال متعادلة بالكامل.[6] ويمكن القول

---

(4) صحيفة الإكونوميست 2007، « ضريبة جديدة تنشّط البورصات الصينية، مايو.
(5) أو طبقا للتقارير 8.2 % منذ يوليو 2005 (مجلة تايمز أون لاين 2007/6/17).
(6) براين وينجفيلد، مجلة فروبيز أون لاين على forbes.com في 2007/3/5.

كذلـك إنه عن طريق تقديم الصين للمعونـات الخاصة بصادراتها، تفوقت على أمريكا في الاستهلاك وتوفير العمالة الخاصة بها.(7) ومع كل ذلك، لا يزال الضغط الدولي مستمرًا.

زيادة الاقتصاد

فـي 2004، وصل التضخم إلى 5.3%، علـى الرغم من أن قياس التضخم في الصين ليـس كما هو في الغرب؛ لأن الحكومة تسـيطر على أسـعار الكثير مـن المنتجات بمعنى تخفيض معدلات الفائدة بالإضافة إلى التضخم بحيث تساوي التكلفة الحقيقية للاستعارة صفرًا. وهو ما يشجع الشركات الصينية على الزيادة في الاستثمار والاستعارة في ظل مبدأ المخاطرة والفشل. والرسالة الضمنية الموجهة لهؤلاء الذين يقومون بالتصنيع في الصين هي أن الاسـتثمار الزائد يؤثر بالسلب على المؤشـرات الأساسية في تغيرات السوق (مثل زيادة الأسعار وخفض الطلب). كما يؤدي التضخم في أسعار الأصول (خاصة الأراضي) إلى عجز في الخامات والطاقة (تسـيطر الحكومة على السـعر). ومعنى زيادة الاسـتثمار هو المزيد من المخاطر، مثل التباطؤ الحاد؛ حيث يظل التضخم، وزيادة الاستثمار مشكلة – في فبراير ارتفع سـعر الاستهلاك بنسبة 3.9%، وفي مارس 3.3%، وفي مايو 3.4% مقابل هدف الحكومة لإبقائه عند 3%.(8)

مخاطر تعثر الاقتصاد وإصلاحه

في محاولة من جانب حكومة الصين لإبطاء هذا التزايد السريع في الاقتصاد (في 18 مايو 2007)، قامت الصين برفع معدل القروض لمدة سنة واحدة إلى 6.57% ومعدل الودائع إلى 3.06%. ولكـن لا يـزال أقل من معـدل التضخم.(9) وأعلن رئيس الـوزراء وين جيابو أن هنـاك المزيد من الإجراءات في 13 يونيو 2007 لمنع الاقتصاد من التضخم، ولكن يعتقد المراقبون الأجانب أن لهذه الإجراءات تأثيرًا محدودًا.(10) كما أعلن المكتب القومي للإحصاء أن الاقتصاد قد ينمو بنسبة 8.5% في 2006، هابطًا من 9.8% في 2005، ولكن توضح التقاريـر أن الاقتصاد الصيني مسـتمر في النمو بسـرعة متزايـدة وصلت إلى (11% في الربع الأول من 2007) ولا تزال تتابع التزايد للضعف للجزء الخامس من العام.

وعلـى كل حـال، تتخذ الحكومة كذلك إجراءات لتسـويق الاقتصاد. ومنذ عامين في 2004، ثبتـت حقيقة أن كثيرًا من الاسـتثمارات لم تكن كافيـة وأن المصادر كانت ضئيلة

(7) كارل سـتيدتمان، كبيـر الاقتصاديين، Deloitte للأبحـاث 1 يونيو 2007، ركـن الاقتصادي، "العولمة الثالثة"، (www.deloitte.com)

(8) طبقا لتقارير بكين، معظمها من مجلة الصين اليومية .

(9) رويتتر، نيوز بلومبيرج 2007/6/15 .

(10) أسوشيتد برس (أ ب)، 2007/4/20 .

وغيـر مجدية على عكس ما نراه الآن. وهو ما يمثل تحسـنًا في حد ذاته. ولكن إذا تضخم الاقتصاد بشكل أكبر سيؤدي إلى تآكل الدعم السياسي على المزيد من الإصلاح الضروري، وسيكون له أثر سلبي على اقتصاد دول آسيوية أخرى خاصة اليابان التي أصبحت الصين محركهـا للنمـو. ولذلك، يرى بعض الاقتصاديين احتمال إيجاد سياسـة رقابة أو وقف أو خفض أو إلغاء 20% من الضريبة على ودائع البنك لخفض التضخم في المدخرات الخاصة من حسابات التوفير للبورصات.[11]

المشاريع الحكومية والخصخصة

بينما كان هناك قطاع حكومي كبير، تم أو يتم خصخصة كثير منه الآن. ولا تزال هناك مخاطر للمشـاريع الحكومية تمكنها من التوسع بسرعة باسـتخدام التمويل (الرخيص)؛ مما يخلق سـعة تصنيع ضخمة وتنافسًـا محليًّا على أبواب التصنيـع الأجنبي. وعلى كل حـال، لـم يُبعد ذلك الصناعة الأجنبية ولا يزال الطلب على الاسـتهلاك المحلي في نمو. لم تقم الخصخصة الجزئية للمشـاريع الحكومية التي تتم عن طريق طرح نسبة من أسهمها للاكتتاب العام الأولي بحل المشـكلة بالكامل، كما ستؤدي إعادة هيكلة الاقتصاد الصيني إلى مواجهة المزيد من الضغوط.

الصراع التجاري

هناك احتمال أن تتخذ أوروبا وأمريكا إجراءات لحماية صناعتهما إذا واجهت ضغطًا سياسـيًّا فـي بلادهما؛ حيث تـم اقتراح بعض العقوبـات في أمريكا. ومـع أن الأمر ليس محل التنفيذ بالنسـبة للاتحاد الأوروبـي، إلا أن هناك ضغطًا كبيرًا وملحوظًا في قطاعات المنسـوجات والأحذية لفرض تعريفة جمركية وضريبة عليها. وينبغي أن نقول إن هناك حـوارًا دائـرًا يرى أن اتخاذ هذا الإجراء أمر حتمي خاصة من جانب الدول المسـؤولة عن منتجـات التجزئة في الاتحاد الأوروبي، وبعض الدول الأخرى مثل السـويد التي ترى أن مثل هذا الأمر حماية لها. تم ذلك في خريف 2005 في نزاع "حروب المنتجات"، ولا يزال تأثيره مسـتمرًّا حتى الآن. وهنـاك بعض الاقتراحات التي تم اسـتبعادها نتيجة لانضمام الصين إلى عضوية **منظمـة التجارة العالمية**، ولكن لا يزال المصنعون بالاتحاد الأوروبي يسـعون للحماية. وقد امتدت هذه الحوارات في 2005 حتى ديسمبر 2007.[12] بإيجاز،

(11) كريـس ليونـج، اقتصـادي أول، DBS فـي هونج كونـج وفرانك جونج، اقتصـادي، JP في مورجان تشايز، هونج كونج، نقلاً عن مجلة بلومبيرج نيوز، رويترز وتقرير مؤسسة إنترناشونال هيرالد تريبيون بيزنس، 2007/6/15

(12) منذ ذلك الوقت، أعلن الاتحاد الأوروبي (2007/10/9) أن نظام الحصص النسبية المؤقتة قد انتهى، ولكنه وضع مكانه نظامًا لمسار التدفق التجاري .

هناك خطورة لا تزال موجودة من احتمال فرض تعريفة جمركية يمكن أن يكون لها أكبر الأثر على التصنيع في الصين.

تفاوت الدخل

بينما تزايدت معدلات الدخل في الأوساط المتوسطة في الصين، لا تزال عائدات طبقات المزارعين ضئيلة. ولذلك تدرك الحكومة الصينية أنه للحفاظ على استقرار النمو الاقتصادي، يجب أن تواجه التوتر الاجتماعي الذي نشأ من هذا التفاوت وأن تلتزم بتوفير الموارد للريف للنمو والحد من هذا التفاوت. ويتم ذلك عن طريق زيادة ميزانية تنمية الريف، وتشجيع توسيع الائتمان لمؤسسات الائتمان الريفية.

المخاطر التنظيمية

هناك مخاطر للنظم المتغيرة في الحكومة المحلية أو القومية، إما بفرض الضرائب أو الالتزامات أو حتى تأميم أصولك. ولقد أطلقتُ على هذا النظام وصف المخاطر التنظيمية، إلا أن بعض المحللين يطلقون عليه المخاطر السياسية. ومنذ أن التزمت حكومة الصين بشدة بالنمو الاقتصادي المستقر (مع التأكيد على الاستقرار) والتدرج (وهذا معناه أسلوب تحكمي) و"تسويق" الاقتصاد. والمخاطر المنتظمة منخفضة نسبيًا وتهيئ الظروف المناسبة للمصادر الخارجية ومشاريع الاستثمار، إلا أن الاقتصاد لا يزال محكومًا بشكل كبير وهناك تأثير سياسي قوي على العمل.

بالنسبة للمستثمرين الأجانب الذين يسعون إلى اقتناء مشاريع، ينبغي أن يضع المرء في حسبانه أن الحكومة الصينية لن تسمح للمستثمرين الأجانب خلال إطار زمني قصير بالسيطرة على الأصول التي لها أهميتها القومية. ولذلك، أمضت الصين عامًا كاملاً لتحتفظ بالاستثمار الخاص بمجموعة **كارليل في زيوجونج**. وهي أكبر شركة لتصنيع الآلات في الصين. وفي النهاية (أكتوبر 2006) دارت مفاوضات حول خفض الاستثمار إلى 50%، ويكون لمجموعة **زيوزهو لآلات البناء** الشركة الأم لشركة **زيوجونج** نسبة 50% الباقية. وفي الأصل، في أكتوبر 2005، وافقت مجموعة **كارليل** على الحصول على 85% في مقابل 375 مليون دولار أمريكي من الضخ المتكافئ. وكانت التوقعات في 2007 تشير إلى أن كثيرًا من عمليات شراء المشاريع التي حصل عليه المستثمروين الأجانب سيواجه بعض التأخير بسبب تدخل النظم الجديدة. ومع ذلك، بمجرد إعلانهم تزايد نشاط اقتناء هذه المشاريع مرة أخرى.[13] وستتابع القيود على امتلاك الأجانب في صناعات معينة تتعامل معها الصين على أنها مشاريع إستراتيجية.

(13) PwC ، آسيا-الهادي M&A نشرة نهاية عام 2006.

مخاطر الشراكة

يعد اختيار الشريك الإستراتيجي المناسب في السوق الأجنبي هو أهم اختيار يمكن أن تقـوم بـه. وفي الصين لا يختلف الأمر. وعلى الرغم من أن ثقافة الصين مختلفة عن ثقافة الغـرب وفريـدة في حد ذاتها، إلا أن رجـال الأعمال الصينيين يركـزون على إيجاد الربح وزيادتـه. (14) لذلك، يبحثون عن الشـركاء الممتازين. ويسـمع المـرء الكثير من القصص المرعبة عن هندسـة التربيطات أو إدارة الاتفاقات غير المباشـرة أو التعاقدات من الباطن أو قلـة الجـودة أو الافتقار إلـى إدراك مواصفات المواد الخام؛ حيث يقوم الشـريك الذي يعمل في المصنع بمعدلات بيع وإنتاج ضعيفة لحسابه الخاص وأسعار مخفضة، وإدارة عمليات تقليد ونسخ لمصانع بالكامل، وسرقة تكنولوجيا الشريك الأجنبي. ويؤدي تحليل المغزى من هذه القصص عادة إلى كثير من الأسئلة عن سلوك المستثمر الأجنبي: لماذا لا يهتم بعمله على الوجه الأكمل؟ ولماذا لا يقوم بمراقبة العمليات بشـكل أكثر قربًا، وإنفاق المزيـد من الوقـت على إدارة المخاطر؟. ربما يكون السـؤال الأهم هو لمـاذا لا يقوم هو ببذل المزيد من الوقت والجهد للتعرف على شـريكه الصينـي، ومتابعة هذا الجهد بصفة مسـتمرة؟ خاصة منذ سـمعنا من الناجحين أن الصينيين يمكن الوثـوق بهم فعلاً، وأنهم ممتازون كشركاء على المدى البعيد.

مخاطر التواصل: اللغة والثقافة

تعـد اللغة الصينية صعبـة التكلم. ولذلك، قامت حكومة الصين لعدة سـنوات بتنفيذ مشروع لتبسـيط الحروف الصينية للتغلب على مشـاكل الأمية. ومن بين أسباب صعوبة تحـدث اللغـة المنطوقـة أنها لها نغمـة؛ مما يجعـل معنى الكلمـة متغيرًا بتغيـر النغمة المستخدمة، وهناك الكثير من المقاطع. أما اللغة المكتوبة، فلا سبيل إلى فهمها فضلاً عن أن كل حرف ينبغي تعلمه قبل نطقه. كما يحب الصينيون اللعب بالكلمات. وهناك قصص كثيرة طريفة عن أجانب استخدموا نغمة خطأ عند محاولة استخدام هذه اللغة.

بالإضافة إلى أن العدد يحسب بالآحاد، والعشرات، والمئات، والآلاف، وعشرة آلاف ثـم مئات الملايين؛ لذلـك هناك صعوبة في ترجمة المخاطر بمجـرد أن أصبحت أكبر من عشرة آلاف. ولأن المليون يشار له بمائة عشرة آلاف، وبليون بأنه عشر مئات مليون.

أضف إلى ذلك أن هذه الثقافة التي تعود إلى 5.000 عام – وهو مدعاة فخر للصينيين – تختلف تمامًا عن الثقافة الغربية. ولذلك، يعد تعاملك مع شـريكك الصيني تحديًا يحمل مخاطر مهمة. ولكنه أيضًا إضافة إلى رصيد خبراتك.

(14) ينطبق هذا فعلاً على المشـاريع الخاصة – رجال الأعمال الصينيون في المشاريع الحكومية لديهم أجندات أخرى، مثل حماية الحصة السوقية أو التوظيف بدلاً من الربح.

مخاطر توابع التوريد

عندما نجد أن هناك مصادر أساسية خارج الصين أنت في حاجة لشحنها، ويتم استخدامها مع عناصر أخرى مصدرها محلي ليتم إعادة تصديرها، يمكن أن تواجه ضغوطًا من سلسلة التوريد. بمجرد أن يتم اختيار شريكك الإستراتيجي والمناسب، يجب أن تصبح مخاطر سلسلة التوريد هي الشاغل الرئيسي لاهتمام المستثمر أو المصدر الخارجي.

هنا التبسيط (وآمل عمليًا) أن أقوم بتدمير هذه المخاطر:

- مخاطر التحكم المالي: قصور رأس مال العمل، وشروط حسابية ضعيفة ينتج عنها خطورة الائتمان « التسرب.
- مخاطر خادعة لتوفير التكاليف (على الرغم من أن الخامات والعمالة المحلية قد تكون أرخص، فما هي النتيجة عندما تكون التكاليف الكلية للشحن، ومصاريف الجمارك، والمسافة ووقت التوريد مأخوذة في الاعتبار؟
- مخاطر الإدارة والمعرفة: حماية الملكية الفكرية.
- مخاطر تجارية: تفعيل التواؤم مع التعاقدات من النظراء الآخرين.
- مخاطر الجودة.
- مخاطر العملية أو التنفيذ: معدات غير ملائمة أو مواد خام.
- تشويه طويل المدى للسوق.(15)

إدارة المخاطر: قائمة بالمصادر الخارجية في الصين

كما أشرت سابقًا إلى تحليل نوع المخاطرة الذي استخدمه المحامون في معاملات مؤسسة M&A . يمكن أن يتم مقارنة ذلك مع تحليلات أخرى. على سبيل المثال، نوع التحليل الذي تم استخدامه في مجال الصحة والبيئة الآمنة.

- من المحتمل الحد من الخطورة بتغيير التصميم أو بيئة العمل؟
- هل الخطورة محتملة؟ هلى الاحتمالات الإحصائية صغيرة جدًا بحيث يمكن للشخص أن يتعايش مع المخاطر؟

(15) بعض هذه الفئات مبنية على التصنيفات التي استخدمتها هيلين آلدر، المتخصصة الأولى في مجال التجهيزات في المعهد القانوني للمشتريات والتوريد (2004) في كتابها «سلسلة التوريد غير الحصينة» في إدارة مخاطر الأعمال، الصادر عن كوجان بيدج للنشر، لندن . في حين اعتمدت الفئات الأخرى على التصنيفات التي استخدمها ماركيليز، وبيرج (1988) في دراستهما المعنونة «الصناعات غير المعلنة أعمال تجارية رديئة»، المنشورة في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو في سبتمبر/أكتوبر، وراجعها آلان بريثوايت من معهد كرانفيلد للأعمال (2006) في كتابه «مخاطر سلسلة التوريد على المصادر العالمية» في إدارة مخاطر الأعمال، الطبعة الثالثة، الصادر عن كوجان بيدج للنشر، لندن. وقد توصل آلان إلى أن المخاطر نفسها صحيحة في الوقت الحالي.

■ هل يمكن السيطرة على المخاطر ببعض أنواع الملكية المسيطرة، سواء كانت حدودًا مادية للممارسة أو العمل أو عمليات أو إجراءات إدارية .

هناك نظرة مسبقة عن عملية إدارة المخاطر وهي:(16)

1 – تحليل المتطلبات الداخلية
فهم الاحتمالات والمخاطرة.
2- تحليل سوق التوريد
فهم مخاطر السوق.
3- تحديد مفهوم العلاقة بين نوع المخاطرة، وصفتها، ومواجهتها.
4- تحديد وتقييم الموردين
تقييم المخاطرة
5- بناء وإدارة علاقة
مراقبة المخاطرة

سنجد فيما يلي قائمة بالاقتراحات الخاصة بالتعامل مع المخاطر، مع تعليقات تم إضافتها من خبرة فعلية. تحاول القائمة تصعيد عملية تخطيطية مع المخاطر المحددة بالفعل وتوسيع العملية لتشمل مناطق لم تكن ذات أهمية قانونية مشددة:

■ التخطيط الداخلي (مثال: اتحاد اتجاهات من العمل الموجود لمصادر خارجية):
- فهم احتمالات المخاطرة (التحكم في المخاطر سيأتي لاحقًا).

■ تحليل السوق:
- فهم مخاطر السوق (مخاطر اقتصادية كلية) ومخاطر صناعية محددة.
- لا يمكن تجاهل التنافس المحلي المخيف.

■ **التحريات المحددة والمفروضة على البيئة القانونية (مخاطر تنظيمية):**
- أحد خصائص الصين هو تفسيرها المتداخل للقوانين من سلطات إدارية صينية، نرى ذلك بوضوح في (خريف وصيف 2006) في تباطؤ نشاط شركة M&A الأجنبية في الصين نتيجة ليس لتغير القانون ولكن لتفسير آخر للقوانين عما هو مسموح للأجانب الحصول عليه من الأعمال الصينية.
- ليس هناك الكثير الذي يمكنك فعله عند تغير القوانين في المستقبل لكن الخبر الجيد هو فهم العمليات القانونية التي ترتفع بسرعة. فعلى سبيل المثال، هناك محاكم

(16) نقلاً عن جورج إيه. زيسيدزين، وجاري إل. راجاتز، وستيفن إيه. مالنيك (2003) في تقرير حكومي رسمي بعنوان «الممارسات الفعالة للتخطيط المتواصل للأعمال في إدارة المشتريات والتوريد».

خاصـة بالملكية الفكرية الآن في منطقة شـنغهاي ونفهم أنه إذا كان هناك شـيء تميل إلى فعله بشـكل أفضل فهو حماية الملكية الأجنبية، ورغبة الصين في تحديد أنها تقوم بتبديل المقاييس الدولية.

■ **التحريات اللازمة عن الشركاء المحتملين** (مخاطر الشراكة):

- هناك الكثير الآن من الاحتمالات عما كان سابقًا. فالشريك الذي يتم تقديمه لك قد يبدو أفضل مما تجده في معرض تجاري. ولذلك، تعد العلاقات أمرًا مهمًا جدًا في الصين.
- عليك أن تدرك أن شريكك المحلي سيكون له علاقة مع شركات كبرى. وهو ما ستفهمه على المدى البعيد.
- قم باختيارات إستراتيجية لتكوين البنية الأساسية للاستثمار/المصدر الخارجي– سواء اتجهت إلى شـركة مملوكة لك بالكامل أو مشروع مشترك مساهم فيه أو مشـروع مشـترك تعاوني بدون مسـاهمة أو إيجـاد مصـدر خارجي للمصنِّعين المحليين.
- قم بتسـجيل الملكية الفكرية في بلدك وفي الصين، واتخذ خطوات لحماية أسـرارك التجارية (مخاطر إدارة المعلومات).
- قم بتسجيل النسخة الصينية من الاسم التجاري حتى إذا كنت تتصور أنها غير مهمة، إذا لم تر أي خرق في السـوق المحلي سيكون من المهم أن يدرك ذلك المستهلكون الصينيون الذين سيستخدمون الاسم التجاري الصيني وليس الغربي.
- قد يكون من الحكمة ألا تسمح للمصنِّع المحلي برؤية جميع التكنولوجيا التي تملكها بالإضافة إلى سرية تعاقداتك على أساس استخدام ما تحتاجه وتحتاج الكشف عنه في اللحظة نفسها؛ حيث يتحتم على أي شخص أن يحاول اختبار الإستراتيجية بأن يستخدم مصادر متعددة على أجزاء مختلفة من المنتج.

■ **إعداد خطة العمل** (المخاطر المالية):

■ **أهمية اللغة والثقافة** (مخاطر الاتصالات):

- لا بد من مراعاة أهمية العلاقات؛ حيث يعد مترجمك أو المفسر لك شخصًا أساسيًّا.
- تعلم بعـض الأشـياء عن لغـة الصـين بنفسـك، مثل جُمل قصيرة ستساعدك أكثر مما تتصور.
- إذا قمت باستخدام مترجم، تحدث بجمل مفيدة ثم توقف ليتمكن المترجم من الترجمة قبل أن تتابع حديثك.
- مما يستحق بذل الجهد أن تعمل على تنفيذ جلسات مع المترجم مقدمًا قبل اللقاء.

- إذا أمكن (وهذا ترف) ليكن معك شخص إنجليزي يتحدث الصينية ليسمع التفسير.
- تذكر أن هناك الكثير من اللهجات في الصين، وأن المترجم قد يواجه بعض الصعوبة أحيانًا في ترجمة بعض الأشياء.
- بعض من عملائنا الذين لديهم مصادر خارجية لمهندسين ناجحين في الصين لديهم رسومات قدر الإمكان. وهي لغة عالمية.

■ **البحث عن أفضل طرق الشحن**، ودفع الرسوم الجمركية، وتكاليف الشحن والتفريغ. مع الوضع في الاعتبار أخذ المشورة القانونية عن الرسوم الجمركية، والشرائح الضريبية (مخاطر سلسلة التوريد - مفهوم خفض التكاليف).

■ **اختيارات تكتيكية** (مخاطر سلسلة التوريد).

- تصميم المنظمة: تقييم المجموعات المهرة المشاركة في المشروع.
- اختيارات المواد الخام التي سيكون لها التأثير الرئيسي، والمصدر الذي تأتي منه.
- إذا كانت هذه الاختيارات محلية، فعليك التأكد من المواصفات والجودة المتوقعة.
- ضع في اعتبارك تعدد المصدر لخفض الاعتماد على مورد واحد، وتوفير مساحة من المرونة والتجاوب طبقًا للمواسم، وخطوط الموضة، والسعر. وتنفيذ خطة هروب إذا فشل كل ذلك.

■ **ضع خططًا** لأنظمة تكنولوجيا المعلومات، وإجراءات حماية بياناتك (مخاطر سلسلة التوريد).

■ **إعداد نظم توكيد الجودة** في تعاقداتك، وإجراءات المراقبة (مخاطر سلسلة التوريد):

- تجنب عدم القبول من جانب العملاء عن طريق القيام بزيارات متكررة لتوكيد الجودة، فسيكون هذا أفضل قبل أن يغادر المنتج المصنع.
- مراعاة الحصول على مدير صيني محلي لإدارة مراقبة الجودة (دوام كامل إن أمكن). وهذا النوع من الكفاءات متوفر كثيرًا في هونج كونج متعلمين ومستعدين لزيارة البر الرئيسي للمراجعة.

■ **فصل الاختصاصات** (وربما أكثر) (مخاطر سلسلة التوريد):

- اتخذ خطوات عملية مثل حجب حقوق التوقيع على حسابات البنك، وتفادي قصص عن التورط في عمليات نصب أو اختلاس بسبب إعطاء حق التوقيع للمدير الصيني

بمبالــغ ماليـــة كبيرة قـد تمـثل أكبر ثـــروة يمـكن أن يراهـا هـو أو أســـــرته لأجـيال متعددة.

- ■ فرض مراقبة حسابية (مخاطر سلسلة التوريد):

- هناك بعض القصص عن المصنِّعين المحليين الذين يقومون باستخدام المصنع مساءً لزيادة الإنتاج، وبيع المنتج الزائد في الســوق المحلي لحســابهم دون تسجيله في دفتـر الصادر. قد يقوم الموظف المختص بتســجيل ذلك، وقد لا يفعل. وهنا تأتي أهمية الزيارات المتكررة في الحد من هذه المخاطر.

- ■ ضــع في اعتبارك العوامل الخاصة بالموظف: الجوانب الاجتماعية، والصحة، والأمان (مخاطر سلسلة التوريد).

- ■ قم بتخطيط تعاقداتك للحد من الأخطاء (مخاطر سلسلة التوريد):

- بعــض من عملائنا لا يصدقون التعاقــدات، ويعتمدون على إدارة العلاقات وحدها. ولكن معظم المعلقين بمن فيهم الصينيون ينصحون بكلا الأمرين.
- ليـس جيدًا أن تقوم بكتابة التعاقد ثم تنســاه؛ لأن الصينيين يرون أن التوقيع على العقد هو بداية العلاقة. ولذلك، استخدم التعاقد كمرجع قانوني للعلاقة معهم.
- قم بتأســيس صناعة ذات جودة مستمرة عن طريق اســتخدام التجهيزات السليمة، والقيام بالمراجعة المســتمرة لقوائم الأســعار وإجراءات السداد في عقدك ليصبح نقطة مرجعية للعلاقة.
- سيعطي هذا رسالة بأنك تحترم تعاقدك، وتتوقع المعاملة بالمثل من شريكك.

ملاحظات التعاقد[17]

لا ننـوي فيما يلي عمل قائمة فحص لبنود العقد، ولكن ننوي إبراز بعض جوانب عملية معينة لإدارة المخاطر من خلال عملية التعاقد:

- ■ الموافقـــة المطـلوبــة إذا أراد المصنِّــع الصـــيني عمل عــقد مـن الباطـن في أي عملية تصنيع.
- ■ إلزام المصنِّع الصيني بصيانة الآلات، وإصلاحها، وتأمينها.
- ■ تغيير شــرط الرقابة إذا قام مالك المصنع الصيني بتغييره؛ لذلك يجب أن تتعامل مع هذا الموقف، وأن تثق في شريكك وليس أحدًا غيره.

(17) مأخوذة من واقع عقود فعلية بين مصانع متعددة الجنسيات، ومصانع صينية.

- حظر عمالة الأطفال حيث يتم تنفيذ هذه السياسة فعليًا في الصين ليلتزم بها المصنّع تنفيذًا لالتزامات الصين بمبادئ منظمة العمل الدولية.
- الالتزام بعدم تصنيع منتجات يتم توفيرها من جانب مصدر آخر.
- على المصنعين الصينيين الإخبار عن أي منتج غير متوافق مع مؤسساتهم.
- تحديد البنود المعتادة في التعامل مع العلامات التجارية، وقواعد السرية.
- إجراءات الجودة.
- التجهيزات الخاصة بمواعيد التسليم، وأوامر التشغيل، وبالطبع عمليات السداد .

الخلاصة

بينما هناك مخاطر واضحة بلا شك في إيجاد مصادر في الصين إلا أنه ليس هناك خطورة شديدة عن أي مكان آخر في أي اقتصاد سوق جيد، مثل الهند أو أمريكا اللاتينية. بينما تمتلك الصين خصائص معينة فريدة، يمكنها التعامل مع المخاطر بكفاءة، وستظل هدفًا جيدًا للمصادر الخارجية والاستثمار. ولذلك ضع في حسبانك معدل نموها السريع، وارتفاع الطلب على الاستهلاك بين الطبقة الوسطى الجديدة، والتحسن السريع في التكنولوجيا، وزيادة مستويات مهارة القوى العاملة.

9

الشراكـــة الثقافيـة

جوان تورلي

مقدمة

وصلنا إلى لحظة حاسمة في علاقتنا مع الصين بحيث يمكن أن نستعرضها على أنها فرصة سانحة غير مسبوقة أو تحد لا بد من مواجهته لاكتشاف حقيقة التصاعد الاقتصادي المســتمر للصين الذي يتمثل في الزيادة المتتابعة لإجمالــي الناتج المحلي، والفائض في التجارة الأجنبية المتزايدة. وربما يرجع الســبب الأكبر في هذا إلى التحولات الاقتصادية، والاجتماعية المعروفة التي فتحت شهية الصينيين للاستهلاك.

وحتى الآن، يعد هذا السلوك أكثر أهمية من الاتجاه نحو الإنفاق؛ لأنه حتى وقت قريب، كانت النزعة السائدة هي التوفير واستقطاع جزء من الدخل على حسب طبيعة الصينيين. ولا يعكس ذلك فقط نزعة رشيدة ومدبِّرة، ولكن يعكس الالتزام الشديد للأجيال الصغيرة بتوفير بيئة اقتصادية سليمة لآبائهم وأجدادهم عند الكبر.

إنــه واجب مقدس مــن وجهة نظـر كل الأجيال الصينيــة التي تحاول إثـراء حياتها بتشريع قانون «الأسرة الصينية». وعلى الرغم من ذلك، ومع زيادة الكسب وازدهار الكثير من الشــباب الصيني بسبب زيادة فرص العمل في الشركات متعددة الجنسيات التي تدفع رواتــب ضخمــة ولها مجالات عمل في أكثر مــن مكان، ظهر جيل جديد من المســتهلكين الذين يمكنهم التكيف مع هذا الواجب المقدس ولكنهم يســمحون لأنفســهم ببعض الترف الناتج عن مجاراة الأسلوب الغربي في الاستهلاك.

وقـد أدت تعليقات الزعيم الصيني **دنج كسـياوبنج** بأنه يجب على كل مواطن تكوين ثروة إلى تحرير المناخ الاقتصادي، وتعزيز الرغبة في الازدهار والتفكير التوسـعي الذي توطن في الشـخصية الصينية، وإثارة دوافع وحوافز جديدة نحو الازدهار والاسـتهلاك. ولم تكن الفرص السانحة في مثل هذا المناخ أكبر من غيرها لهؤلاء الذين لديهم الرغبة في مشـاركة الصينيين في اتجاهاتهم ودوافعهم الجديدة التي تتمثل في: الاتجاه إلى التجارة بكفاءة وعبقرية، والابتكار، واكتسـاب المعرفة في نطاق مجالات متعددة ـ خاصة قطاع الخدمات ـ والتعامل بشـكل جيد مع الشـركاء العالميين، وامتلاك قدرات ومهارات عالية على التواصل بكفاءة واعتزاز مع الملكيات الفريدة من الماركات والأسـماء التجارية التي تمثل الشركات العامة المحدودة في الصين.

الحقيقـة البسـيطة التـي لا يعلمها المـرء بالفعل هـي أن هؤلاء الأفراد والشـركات والكيانات فقط هم الذين قبلوا التحدي في ربط الصين بأسلوب دائري متداخل ذي مغزى، وجعل أي شـخص يرغب في التواصل مع القيم الصينية والأعمال التجارية شـريكًا دائمًا في مناخ معاصر مملوء بالخيارات والفرص في ظل الصين الجديدة.

إن فـرص المشـاركة في الصين موجودة منذ فترة. ولكن لمـاذا نختار دائمًا التنحي جانبًا عن الأمر؟ مفضلين اتخاذ موقف التحليل، والمراقبة، والإدارة، والتفتيش عن الأخطاء، وإجراءات التعاقد على التواصل مـع الإنجازات التي حققتها الصين. ولعل الحقيقة تكمن فـي أن بنود الارتباط البنّاء، والإيجابي مع الصين لم يتم اسـتيعابها بالكامل بعد. وعندما تتوافر مسـارات جزئية أو إلى حد ما مناسـبة، فمن النادر أن تتزامن مع مجموعة أدوات فعالة. وهي الأمور التي تتوفر لدينا العزيمة على ربط وتوفير الوسائل للقيام بها.

اسـأل عينة عشوائية من رجال الأعمال، على أسـاس ربط الكلمة، بهدف إجراء تقييم عقلاني لازدهار التجارة مع الصين وعرض عام للمشـاكل وصولاً إلى الالتزام وما تحمله الكلمة من المعاني – تأتي عادة وجهات النظر من التحليلات الغربية للصين. وحتى الآن، ومنذ انضمام الصين لمنظمة التجارة العالمية أثبتت نوايا تجارية حسنة ومرونة وواقعية لا يمكن إنكارها.

العلاقات الشخصية لها الأهمية الكبرى

الأكثـر مـن كل ذلك أن المرء كلما تعمق بشـكل أكبر في موضوع الصين سـيجد أن الأمر ليس مجرد رغبة في التجارة أو الحصول على الحوافز أو الأفكار أو النماذج الإيجابية لتبادل الأعمال. بدون شـك، ليسـت الأسباب السابقة وحدها هي ما يحرك هذه الرغبة؛ لأن

هنـاك أسـبابًا كثيرة أخرى بكل تأكيد، أحدها التحدي. كمـا أن النماذج المقولبة الموروثة عما يحيط بالصين من الغموض، والاختلافات غير المدروسة في نماذج العلاقة تثير حالة مـن القلق تدفع البعض إلى السـعي وراء محاولة الفوز بقلـوب وعقول الصينيين. وحتى الآن إذا اسـتطعنا أن نتعلم كيف نرتبط بالصين بطريقة تتناسـب مع الصينيين ـ وبشكل له معنى التزامي من جانبهم في الشراكة معهم على أساس الجانب الاحترافي ومبدأ الثقة المتبادلة ـ فسـنفوز بعلاقة صداقة وعمل دائمين، وسنتخذ الدور الصحيح في واحدة من أكثـر القصص الاقتصادية حيوية وفعالية في زماننا هذا. ولتكن نقطة بدايتنا ووسـيلتنا الرئيسـية هي منطقـة العلاقات. لماذا؟ لأنها مـع الصين قد تصل إلـى درجة لا يمكن أن نوازيها مع أي ثقافات أعمال اعتمدت على العلاقات في الغرب.

مصطلح (Mayo guan xi) الذي يعني في الأغاني القصصية الصينية الحديثة (ليس هناك أسـاس للعلاقة)، يسـتخدمه المغنون التايوانيون المشهورون وكأنهم يرثون غياب الطعـام أو الهواء أو الماء. ولذلك، تعد العلاقات هي الوسـائل التـي يعيش بها الصينيون حياتهـم ويقومـون من خلالها بإدارة العالـم. فمنها يخلقون إحساسـهم بالأمان والأمن، يقومون بتنفيذ قراراتهم، ويوجدون مصادر لحياتهم وللوصول إلى النجاح وإلى الحفاظ على نجاحهم. إنها غاية في حد ذاتها سواء في معناها أو نتائجها.

وفي عالم تهيمن عليه أهمية السـمعة والسيرة العامة؛ حيث تكون الملامح الشخصية والوجه الذي يقدمه الفرد للعالم مرتبطًا بأهمية قصوى بكل من العمل والشخصية اللذين يجعلهما الفرد أعلى شيء له مكان وأهمية في كل ذلك، يكون الناس عرضة لفحص دقيق وكثير من الحيطة والحذر.

لـذا يكون التحدي لنا جميعًـا، ولمن يرغب في عقد علاقة مـع الصين، هو فهم كيف يتم بناء السـمعة والسـيرة الذاتية وكيف يمكن الوصول إليها. والأكثر أهمية، كيف يمكن أن نتواصل مع الصينيين الذين نمثل لهم شركاء حريصين ويمكن الاعتماد عليهم في بناء هذه السـمعة والحفاظ عليها. ولا يؤثر ذلك فقط على أسـس علاقات صداقة العمل الدائمة والمربحة، ولكنه يؤثر كذلك على ضمان التسجيل المعبِّر المتبادل لمثل هذه العلاقات.

فهم علاقات العمل بين الصينيين

يعد إذًا فهم علاقات العمل بين الصينيين سـعيًا للنجاح أمرًا أساسـيًّا. كما أن الرغبة في الاندماج، وقبول القواعد والقوانين أمران حاسـمان على حد سـواء. وإذا تحلى هؤلاء الذين يسعون لإقامة أعمال في الصين بعقلية متفتحة، فسوف يحسنون صنعًا إذا اختبروا الأمور الثلاثة الآتية:

- الشخصية.
- الدوافع.
- السلوك.

قد تصنف هذه النصيحة على أنها غير معتادة، وتبدو مبالغًا فيها عند الحديث عن مقاييس العمل الغربي اليوم، لتكرار الشخصية نفسها على أساس أنها العامل المحدد في قصص نجاح الصين الأخيرة. هذا لأنه في الصين، تكون أنت السمة الواضحة، وليس شركتك. إنها مهمتك الأساسية أو القيمة المضافة التي تضعها للتسويق، إلى جانب الألقاب العالية التي تحصدها وأنت تثبت وجود أسواق مفتوحة لتسجيل مسارك بها كما في أي مكان بالعالم.

لكنها الشخصية والحضور التي يحترمها الصينيون في شخصية الشخص، والتي تثبت عادة أنها العامل الحاسم في الفوز والحفاظ على العمل في الصين. وتعد عملية كرم الضيافة الحافلة دائمًا التي يستغلها الصينيون في ازدهار عملهم مع شركائهم. وهي عملية يتم من خلالها تدعيم الشخص الذي يأمل بالفوز في العمل على كشف هذه الطبيعة نفسها في حالة المرشحين الناجحين لتثبت أنها وسيلة يمكن بلا شك الاعتماد عليها لهدايتك إلى شريك العمل الذي يؤهلك للارتباط بالسمة العامة والنجاح؛ حيث إن أكثر الشركاء الذين وجدتهم كأفراد ناجحين في الصين هم هؤلاء الذين يتجاوب عملهم مع احتياجات الصين بالإضافة إلى ذلك يشكل الدافع الإيجابي في التواصل مع عملهم رغبةً منهم في تحقيق ازدهار الصين، والمساهمة في صنع هذا الهدف.

بعد تاريخ من الأعمال التي لا حصر لها والتي انتهزها الكثير، تقوم الصين بتقديم شركاء عملها المحتملين من خلال العلاقات التجارية والتحالفات. وبعد أن اكتظت الصين بخدمات ذات عروض وفوائد عالمية من تبادل أعمال واستثمار، تتطلع الآن إلى عمل حوافز لهؤلاء الذين جاؤوا للبيع والشراء رغبة منهم في نقل مهاراتهم والمساهمة بمعارفهم وتقديم أفكار حديثة مثالية ستعمل على رفع مكانة الصين في العالم بشكل إيجابي. وبهذه الطريقة التي يقوم من خلالها شركاء العمل النشطون بإعطاء الدليل على أن شراكات العمل بأسلوب الصين الحقيقية اعتمدت على السلوك العملي السليم، والشخصية، والدوافع.

الممارسة الجيدة لبناء العلاقات

ما هي القوانين العملية للتفاعل الجيد في الصين اليوم؟ أولا: من المهم أن نفهم ما هو نوع سلوك العمل، وأساليب التواصل وتبادل العلاقات التي تقوم بتأسيس ممارسة جيدة

للعلاقات وتسـاعد على تقدمها. وعن طريق فعل ذلك، يجسِّد الشخص نوعية هذا السلوك، والدوافع، والأهداف التي تؤدي دورًا مهمًّا في تعميق القيم الصينية.

يعد سـياق الحوار ولغة الـكلام أكثر عاملين مهمين ينبغي الوصـول إليهما لتحقيق التفاعل الجيد مع الصينيين. وفي كلا الأمرين ينبغي فهم كيف يمكن أن تؤسس الرسميات والسـياق الآمن للصينيين. فعلى سـبيل المثال، لا يهم القدر الذي يوفره الصينيون كبدائل للمنتجات الغربية مسـتخدمين الأسماء الأولى، في جهد هائل مبذول للوصول إلى المكانة العليا؛ لأن الأساليب الرسمية والشكلية ستظل سياقًا شديد الأهمية لطقوس بناء العلاقات في الصين. الأهم من ذلك أن الرسميات والثورة في عالم ممهد للاتجاه إلى الأمام في مجال الأعمال أصبح أمرًا حتميًّا. كما يكمن خلف ذلك اتصال ثابت بين الشخصية ونوايا الانتفاع المتبـادل على امتداد أهداف العمـل ودوافع الربح المترابطين معًا في طريق واحد لإيجاد وتأسيس علاقات عمل متوازنة وثابتة.

فـي الواقـع، المعادلة تقريبًـا على العكس وهو مـا يجعلنا نشـعر بالارتياح هنا في إنجلترا؛ حيث نبدأ بالحدود الرسـمية عندما نسـير عادة ونتحرك بسـرعة عند اسـتخدام أسـمائنا الأولى، ومناقشة أهداف تبادل العمل، وتحديد البنود والشروط، وإبرام الصفقة. ولذلـك، لا بـد أن نضع في اعتبارنـا دائما تحديد القدرة على الاحتـراف طالما أننا نمضي للأمـام ونتعـرض للنجاح فـي عملنا من خلال نتائـج، عندها يكون لدينا أسـس لعلاقات الصداقة في العمل واسـتخدام وسـيلة إعطاء الهدايا، التي تصوغ الهيكل العام للتقدم في نتائج العمل وفي العلاقات المتخصصة ذاتها.

في الصين، التدفق العميق المتبادل لشراكة العمل المزدهر، الذي يليه روابط وتأسيس جديد بالثقة يتم تنفيذها أولاً على امتداد فترة طويلة من اجتماعات مجلس الإدارة ومأدبة الطعام ودعوة على العشـاء. وعند الوصول لمرحلة يمكن الاعتماد عليها في هذه الشراكة فيمـا يتعلق بجميع الأمور الهامة سـواء كانت ترتبط بالمكانة أو الملامح، سـنقوم عندها بإيجاد المناخ المناسـب لتسلسـل مسار العمل سـواء من التزامات متبادلة أو ممتدة لأبعد من حدود الزمن والمكان وقدر التلاؤم. يصبح هذا معنى لقيمة العلاقة التي تتعدى مجرد الالتزام أو المعنى الذي يمكن أن تحصل عليه من أي عمل.

تعتمـد العلاقات في إعداد الأعمال بالصين على القيم المتبعة في مجموعات مترابطة ومسـتقلة تتميز بالتبادل، والالتزام، والأفضلية، والمساعدة، والحماية. إنها مشاعر تسود فيهـا روح الجماعـة بمعنى نحن، ليس أنـت وأنا، ولا هي ذات هدف معين وكذلك ليسـت إضاعة للوقت. لكي تعمل جيدًا من خلال هذه القيم، من المهم أن تقدم الدليل على حسـن

النوايا من خلال شـخص يتميز بالمرونة والمشاركة والحيوية. والأكثر من ذلك، يجب أن تعرض مدى تمسـك وقبولك للشـريك في بناء الوجه العام والحفاظ عليه بالإضافة إلى الاحترام والسمعة الطيبة.

إذا حاولـت تجميع أهمية العلاقة المتبادلة مع شـركائك الصينيين إلى جانب مفهوم علاقات العمل اليومية وأساليب تحسينها وتنميتها، نجحت في ذلك وحافظت عليه. وعندها تكون قد عثرت على المسـار الصحيح لنجاحك في الصين. وعلى كل حال، يجب أن نذهب لما هو أبعد من هذه المراجع المرتبطة بتشـابكات أخرى والتي يمكن أن يشملها كثير من كتيبات التعايش في شركات غربية. ولكي تشارك بشكل جيد في هذه العلاقة مع الصين، تحتاج للخوض واسـتثمار هذه العلاقـات كما يفعلون هم حيث نراهـم كجماعات عمالية مترابطة لديهم الرغبة في فعل أي شـيء أيًا كان للحفاظ على هذه العلاقات بدرجة كبيرة مدركين أننا إذا فعلنا ذلك، سيتتالى العمل هناك.

إذا كانت العلاقات هي كل ما نسعى لتحقيقه هنا، وليس فقط العمل ولكن فيما يتعلق بالحيـاة في الصيـن، يلي ذلك القدرة على إعطاء إشـارة مفهومة لتحديـد تأثير العلاقات على سـيناريو العمل وكذلـك القواعد والقيم التي تنطوي تحت النمـوذج المثالي للصين، سيجعلنا هذا نمثل إضافة كشركاء عمل لهم الأفضلية ولهم قدر كبير من الأهمية.

تنمية العلاقات في الأعمال

ما هي الطرق التي ينبغي القيام بها للاندماج في علاقات ناجحة، وبناء سمعة طيبة، وكيـف يمكن أن نتعامل مع من نثق بهم ومـن نتنافس معهم بموجب هذا التصنيف المهم لنجـاح الصين؟ لقد نجحـت التصنيفات الإسـتراتيجية الثلاثة التالية مع شـركات كبيرة ناجحة في تحقيق هذا الهدف:

- التواصل بوضوح، ونقل الكلام بوضوح من اللغة الإنجليزية. والأفضل بلغة الماندرين لديهم.
- فهم الهيكل الفريد لفرق العمل، وتبادلهم، وتنوع الصينيين في عمليات اتخاذ القرار.
- فهـم كيف يمكن أن يسـاعد احتـرام التقاليـد والبروتوكولات حول دائـرة العمل في المساهمة في بناء سمعة طيبة له.

يقـع كثير من كلمات مفهـوم الثقة المتبادلة مـع النموذج الصينـي لعلاقات العمل، والفوز بالأفضلية والأسـاس الجيد في العمل على عاتق أسـلوب التواصل الذي أشـرنا له.

ولذلـك، يمكننا أن نبدأ بفهم مـا يمليه التواصل مع الصين وكيف يمكن اسـتعراض اللغة وتوظيفها. وماذا، إذا أعجبك ما تسـتخدم اللغة لأجله. قد يكون من الأسـهل، في شـروط الغـرب أن نقـول ما هو الـذي لا تكون من أجله: هل الصمت وسـيلة لاسـتعراض الفوائد أو المهارات أم هل نقوم بعرض أفكار الأفراد ومواقفهم بشكل أكثر تواصلاً؟ وهل تهيمن على المفاوضات والجدل العام (أين يتقدم القائد) أو يتورط في جدال أو تحد.

تعـد لغـة الماندرين لغة أساسـية يفضلها الصينيون عن اللغـة الإنجليزية؛ حيث يتم اسـتخدام اللغة الأكثر شـيوعًا في الصين بهدف كشـف الأهداف العامة لربط المعلومات، وتنـوع براهين الإيمـان الجيد، والتبادل المهـذب للخبرة والمعرفة. وهو مـا يؤدي لبناء مصداقية متبادلة كسياق عام للتعامل. وعند استكمال كل ذلك، يتم استخدام اللغة لوصف ما يتم إنجازه ومسار تقدم النجاح.

لذلـك، يجب أن يتم التعامل مع أسـلوب التواصل بحذر وعنايـة ويجب احترام اللغة بشـكل مباشر عند الاستجابة لأسـئلة مهمة أو بشكل غير مباشـر عندما تستدعي الدعاية نتائـج أو قـرارات من أفـراد أو قيـادات الفريق يجـب أن تكون حازمـة وحنونة. ويتخذ الصينيون أسلوبًا معينًا في التواصل من خلال رغبة في توطيد علاقات العمل مع شركائهم بينما يحافظون على الهيكل الرسمي الذي يساعدهم في الشعور بالأمان والحماية ويسمح النمـوذج المختلـف غيـر المتماثل الـذي يفضله الصينيون كوسـيلة فـي التعامل بإيجاد صداقات عمل بطريقة لا تمثل تهديدًا بالنسبة لهم.

وأخيـرًا، يجـب أن تكون اللغـة متوافرة بقـدر كاف لجذب انتباه الجمـع الذي اعتاد الانتبـاه بأشـكال متعددة، ولكن لا تكثر من اسـتخدام الأرقام أو الجمـل الطويلة التي قد تسـبب ارتباكًا، ولكن كن أقل جدية في حوار العيون معهم؛ لأنه ليس هناك أكثر تشويشًـا فـي لحظات العمل لما يمكن أن يسـمعه الصينيون أكثر مـن تعابير مثل **«متين ومتكامل»** و**«إلى المدى المسـموح به»** حيث تـرى الوجوه قد تغيرت خاصة إذا لم يكونوا على دراية بمعاني التعابير الاصطلاحية أو الشـائعة؛ لأنهم سيترجمونها ترجمة حرفية مما يثير في أذهانهـم معاني غير منطقية أو مبهمة أو معاني ذات دلالات غير مهذبة أو إباحية. والأهم من كل ذلك، يجب ألا تكون اللغة حادة، ليكون المعنى الهادئ الذي تعكسه واضحًا، خاصة فيما يتعلق بالثقافة حيث يكون الوضوح والتفاهم دليلاً على ازدهار العمل.

وتعد أساليب التواصل الجيدة للصينيين هي ما تحدد قيمة وسمعة الشركات الصينية، وتعكس المفهوم القياسـي المحترم للتواصل الذي يحدد منهج عمل الصينيين. بعد ذلك، ينظـر لنـا الصينيون لفهم الكلمات والعمليـات التي تنطوي على الطريقـة التي يفضلون القيام بالعمل بها وتصنيف النجاح الذي يحددونه.

نعود للالتزام بالعلاقات في جوهر الشكل العام للعمل. ففي الصين يكون احترام الفرد هو بداية التعاقد والترتيب وصولاً إلى الاتفاق والتوقيع من فريق العمل. ثم نصل للاحتفال بهذه العلاقات الدائمة من خلال تبادل الهدايا، وتصميم متوارث للاجتماعات، ومشاركة تتم في لقاءات عامة احتفالية، وفرص متعددة لهيمنة الإدراك المحترم لنموذج علاقة العمل الجيدة التي تريدها وترغب في المواظبة عليها كنموذج جيد؛ حيث يهيمن هذا النموذج بقوة هذه الأيام كما كان في الماضي مع ارتباطه بالقطاع الخاص والعام مع مراعاة التعديلات الطارئة على الأجيال والمكان. أصبح ذلك الآن أكثر وضوحًا من عملية صنع القرار.

في الصين يكون صانع القرار هو الأول والقائد سواء كان هو أو هي بمصطلحات الإدارة المدير التنفيذي أو المدير العام الذي تقع على عاتقه أو عاتقها مسؤولية تطوير جميع أعضاء الفريق وإيجاد مسار خلال الحياة معهم. وبالتالي، يضمن ذلك مجموعة عمل حماسية تعمل على تنفيذ جميع المهام والاحترام الكامل للقائد قلبًا وقالبًا. ويساعد هذا النموذج على جلب المزيد من المساعدة بأسلوب يساهم في اتخاذ القرار، وتنظيم حركة العمل.

لكي تصل للنجاح في هذا المناخ، يجب أن تتنحى عن إصرارك على العمل بموجب أجندة ووقت ونتائج نماذج عمل مأخوذة بشكل عشوائي؛ حيث يعد التواؤم مع المواقف مثلاً حيًّا للمفاوض المحنَّك الذي يملك الثقافة والبراعة في لحظات الضغط، ويثبت قدرته على التكيف مع مهاراتهم في بناء العلاقات. وإذا قمنا بذلك، سنحقق الكثير في الصين. وعلى كل حال، إذا كنا مستعدين للمضي أكثر ولدينا رغبة صادقة في الوصول لأهداف العمل فلا بد أن نسعى لاكتشاف الشخصية المتواضعة بداخلنا التي تتميز بنوايا تتوافق مع النماذج الصينية. وعندئذ، تكون النتيجة هي الحصول على المكافأة الجيدة والأرباح المناسبة. لا ترغب الصين في رؤية طبيعة عملنا الجماعي، ولكنها تهدف للوصول إلى نوايانا وأخلاقياتنا وميولنا.

لدينا حق الكشف عن حقيقة الأمور من خلال إنشاء نموذج من الشراكة والمصداقية لعبور ثقافات العمل بأساليب ديناميكية تكون أكثر لحظات إثارة للصين. وينبغي أن تعلم أنه لا يمكن الفوز بمكان في عالم اقتصادي مستمر في الارتفاع كالصين بسهولة أو ببساطة لكن لا تخيب أملك في العمل أو في أي مجال آخر. قم بتوفير الأسلوب الجيد للتعامل والعلاقات الجيدة التي لها أهمية في إرشادك نحو النقطة المرجعية التي قمنا من خلالها ببناء شركتنا. دعونا لا نخيب آمالنا.

ملحوظة : أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى جون تويتشم على تعليقاته القيمة فيما يخص الأسلوب الأمثل لبناء العلاقات.

10

الاستعداد لإدارة الملكية الفكرية في الصين - البعد عن المشاكل

جوشوا ويل، ولوك مينفورد، روز الدولية وشركاها

لا تزال هناك حالة عامة ظاهرة تتمثل في أن عددًا من الشركات يتخذ خطوات بسيطة لحماية الملكية الفكرية في الصين. ويبدو أن غالبية هذه الشـركات تستبدل بإستراتيجية حمايــة الملكية الفكريــة مزيجًا من الأمل، والاعتقاد بأنه ليس فــي الإمكان أبدع مما كان. ونتيجــة لذلك، لا يبــالي الكثير منـهم بتسـجـيل حقوقهـــم ليجـعلوا من الصعب الدفاع عنها فيما بعد.

لــم تعد الصين الغابة المفترســة باســم القانون حيـث لا يتم تفعيل حقــوق الملكية الفكرية. ومع أن سرقة الملكية الفكرية تمثل في الحقيقة واقعًا في الصين، إلا أنه ليس في معظـم الحالات خاصة عندما تصبح مخاطرة يمكـن التعامل معها. وهناك خطوات عملية وقانونيــة واضحــة يمكن أن تتخذها الأعمــال بل وينبغي أن تتخذها لتقليل الخســارة في الملكية الفكرية. ولا عجب في أن معظم هذه الخطوات غير مكلفة.

في معظم الحالات تدير الشـركات الغربية ميزاتها التنافســية في الصين من مناطق تكون عرضة بشــكل ما لســرقة الملكية الفكرية: التكنولوجيا، والتصميمات، والماركات، والسمعة الطيبة، والحلول لتحديات الصناعة اليومية. ولذلك، يهدف هذا الفصل إلى توفير مرشد عملي من خمس خطوات للوصول بالملكية الفكرية للشركة إلى بر الأمان ومقاومة الصين. أما الخطـوة السادســة، فســنتحدث عنها فــي الفصل الثالث عشــر. وهي التنفيذ الفعال للقانون.

حتى تكون على دراية بالملكية الفكرية - عليك الحصول على قدر منها

الخطوة الأولى في التأكيد على استعداد الصين للحفاظ على الملكية الفكرية للشركة هو معرفة ما تملكه. ويمكن أن يكون ذلك جردًا بسيطًا أو مراجعة رسمية للملكية الفكرية. ستحتاج على الأقل إلى تعريف الآتي بشكل واضح:

- ما هي الملكية الفكرية التي تمتلكها؟
- الأهمية النسبية لهذه الأصول، و
- كيف يمكن حمايتها في أوطاننا، وفي الصين؟

إذا لم تلتزم هذه الشركات هذه الخطوات، قد تصبح أكثر عنفًا عند التعامل مع المناطق الرمادية أعني الغامضة الموجودة في بلد مثل الصين.

بمجرد تحديد الملكية الفكرية ووضعها في الأولوية تحتاج الشـركة إلى تقرير كيف يمكن إدارة هذه الملكية بشكل إستراتيجي وحمايتها. ومن المهم أن يكون لهذه الخطوات دعم كامل من إدارة عليا ويتم التعامل معها من خلال سلسـلة إجراءات؛ لأن ذلك سيساعد في ضمان أخذ المديرين والموظفين هذه الملكية الفكرية بعين الاعتبار أثناء صنع القرار. فعلى سـبيل المثال، يكون الموظفون المسؤولون عن المنتج وتطويره وتسويقه والدفاع عـن الملكيـة الفكرية عن طريق فهـم أن التميز والثبات في اسـتخدام عناصر التقييم هي عناصر أساسـية لحماية السـمة التجارية (في هذه الحالة تكون أكثـر الحقوق أهمية هي العلامة التجارية). وهناك زاوية أخرى يمكن منها رؤية ذلك وهي عندما تضع الشـركات أنظمة لضبط أي اختراق، ومنع تسرب ملكيتها الفكرية.

بمجرد أن تصبح الشركات واضحة فيما يتعلق بالأصول التي تمتلكها ومدى أهميتها النسبية وتأكدت من فهم جميع الموظفين وإدراك قيمتها داخل المنظمة، تكون الشركة في محل تنفيذ الخطة لحماية هذه الأصول.

الوصـول إلـى مكانة جيدة للملكية الفكريـة بالصين - هل الملكيـة الفكرية التي لديك مقاومة للصين؟

تمتلـك الصين نظامًا قانونيًـا مدنيًا. ومعنى ذلك أن حقوقك تـدور داخل الدولة، ولا تأتـي من خلال القانون العام. وفي معظم الحالات، يتم ذلك عندما تمنحك الدولة شـهادة وليـس قبـل ذلك. لقد أصبح لديك حـق الملكية الفكرية في الصيـن. والآن أنت على دراية بخصائص السـوق العام بالصين بما فيها حجم الدولة والسـكان، والتأكيد على التصنيع

البسيط التكاليف، ونظام القانون المدني، والوسائل التي تؤكد على حقوق الملاك وترابط ذلك بشكل كبير مع بناء أرضية قوية للحقوق يمكن للدولة التعرف عليها. وتملك الصين سمعة كبيرة في أنها مكان جيد، ولكن لا ينبغي أن نبالغ في ذلك وألا نتخذ خطوات حماية مناسبة من جميع الملاك في تسجيل حقوقهم.

يتغير النظام القانوني في الصين بسرعة. ففي هذا العام هناك خطة لإجراء تعديل في حقوق الملكية الفكرية، وستقوم الصين بعمل مسودة تحتوي على أو تواجه 17 قانونًا ولائحة ترتبط بالعلامات التجارية وحقوق الطبع وبراءة الاختراع. كما تم تطبيق معظم القوانين الأساسية في 2000-2001عندما انضمت الصين إلى عضوية **منظمة التجارة العالمية**. ومعنى ذلك أن الصين قامت بتغيير قانون الملكية الفكرية بالكامل في ست سنوات بالإضافة إلى الكثير من النظم التي قام مجلس الدولة بإصدارها على مستوى الحكومات. في نفس الوقت، يعد تسجيل الاستثمار والأنشطة من أصحاب الحقوق معناه أن الشركات ستخدم النظام أكثر وأكثر. صارعت الهيئات غير المستعدة للتواؤم مع عدد من التطبيقات الخاصة ببراءة الاختراع والعلامة التجارية وعدد كبير من التسجيلات مما جعل الأمر أسوأ. هناك الآن من ثلاث إلى أربع دعامات احتياطية في السنة لتسجيلات العلامة التجارية وابتكار تطبيقات براءة الاختراع التي تستغرق من ثلاث إلى خمس سنوات اعتمادًا على مدى صعوبتها. ويجعل هذا من التسجيل المبكر أمرًا شديد الأهمية. وعلى الرغم من أن التأخير قد يقلل من الفائدة المأخوذة من الحقوق إلا أن ملء النموذج أولاً قد يؤدي لعدم الاستفادة من تسجيل مجالات الشركة والاختراعات.

بينما أصبح نظام الملكية الفكرية بالصين متزايدًا بشكل مفيد، إلا أنه لا يزال في مرحلة البداية بامتلاك الحقوق المسجلة الرسمية والواضحة والذي يعد أمرًا مساعدًا عند التعامل مع الموظفين الإداريين أو قضاة ليس لديهم خبرة، خاصةً خارج المراكز الرئيسية. كما توفر الحقوق المسجلة كذلك دليلاً قاطعًا على وجود الحق والملكية وإزالة أي شك عند حاجة الشركة إلى تفعيلها. وتعمل المصداقية التي تصاحب الحقوق المسجلة كأداة فعالة عند حدوث خرق للمعاهدة وتحويل الحق إلى أصل يمكن ترخيصه واستخدامه كوسيلة أمان.

لحين يتم منح هذا التسجيل، قد تحتاج الشركة إلى اتخاذ وسائل أخرى لحماية حقوقها؛ لأنه في غياب الحق المسجل، ستحتاج كذلك لإثبات ملكيتها. وبالمثل يكون إثبات بدايات الحق مقيدة. ولذلك، فمن الضروري أن تتخذ الشركات خطوات حاسمة لتفعيل وإثبات الاستخدام بمستندات. مثال: من خلال برامج مراقبة إعلامية وإدراك المستهلك

لمجالاته وحقوقه، يعد تسجيل الاختراع بحرص وعمليات تحديد السلطة كذلك أمرًا حيويًا في تأسيس حقوق الطباعة وبراءة الاختراع.

تحدد الأجزاء التالية الخصائص الرئيسية لكل نوع من الحق المسجل، وكذلك الأسرار التجارية (التي لا يمكن تسجيلها).

العلامات التجارية

- كان يتم تجديد العلامات التجارية كل 10 سنوات. ستستغرق الآن ثلاث أو أربع سنوات للفوز بالعلامة التجارية وتسجيلها. وعلى كل حال، فبموجب مسودة قانون العلامة التجارية، يتضح أن هذه الفترة الفاصلة سيتم خفضها من خلال الفحص الجوهري لعمليات التسجيل.
- تعريف العلامة التجارية هي علامة مرئية يمكن أن تساعد على تمييز السلع، مثل أي عمل أو تصميم أو حرف هجائي أو أرقام أو رموز ثلاثية الأبعاد واللون أو أي توليفة من المذكور سابقًا. ومعنى ذلك أن العلامات التجارية المميزة الثلاثية الأبعاد أو التي تجمع هذه الألوان يتم تسجيلها في الصين.
- معظم العلامات التجارية لها إصدارات صينية محلية وكذلك بينين pinyin رومانية صينية. ومن المهم إيجاد وتسجيل هذه الإصدارات لمنع اتخاذ السوق للأسماء ذاتها حيث لا يكون هناك أي سلطة على حقوق المالك عند عدم فعل ذلك.
- بشكل عام، يكون الحق الحصري للعلامة التجارية محددًا لمنتجات أو خدمات من نفس التصنيف. فعندما تكون العلامة التجارية معروفة، يمنع هذا أي استغلال لنفس العلامة في أي منشأة أو منتج في الصين. كما يمكن الحصول على هذه الحماية الاجتماعية عن طريق الاختبار في نزاع فعلي. يمكن أن يتم ذلك في الأحوال التالية:
  - ارتكاب مخالفة مع هيئة الصناعة والتجارة.
  - رفع دعوى قضائية لانتهاك العلامة التجارية في المحاكم.
  - معارضة تسجيل علامة تجارية مماثلة في فئة منتج مختلفة.

لا يتم إعاقة أي من هذه الآليات، ولكنها مقنعة بشكل كبير في أي إجراءات مستقبلية.

حقوق الطبع

- الدورة: هي حياة الكاتب بالإضافة إلى 50 عامًا.

- البرمجيات مشمولة بقانون حقوق الطبع، ولكن له نظمًا مختلفة.
- يمكن تسجيل حقوق الطبع مع هيئة حقوق الطبع القومية التزامًا باتفاقية بيرني Berne ولا يعد التسجيل شرطًا أساسيًّا لإيجاد الحق، ولكن بشكل عام ينتفع بهذا التسجيل بقوة لتوفير دليل مادي وملموس على الملكية والمادة المملوكة. ولأن عملية التسجيل لا تتضمن فحصًا فعليًّا، فإنها تستغرق فقط أربعة أشهر للحصول على تسجيل حقوق الطبع.
- يمكن أن يكون الحصول على شهادة تسجيل أداة قيمة ضد أي خرق أو انتهاك، ويمكن استخدامها كملحق لإستراتيجية «الإيقاف وحظر التصرف». سواء كانت حقوق الطبع بالفعل مستمرة وموجودة أم لا، فهو سؤال على الهيئة القومية لحقوق الطبع أو المحاكم أن تجيب عنه.

براءة الاختراع

- المدة: 20 عامًا من الاختراع، و10 سنوات للموديلات والتصميمات.
- تعد الصين أحد أعضاء معاهدة التعاون لبراءة الاختراع. ومعنى ذلك أنه إذا كان لديك ملف بتطبيق معاهدة التعاون لبراءة الاختراع في أي مكان في العالم يكون لديك 12 شهرًا لعمل الملف أو تاريخ الأولوية المختار لتسجيل هذا الملف في الصين. وخلال هذه المدة سيكون لديك حقوق الأولوية. أما إذا قمت بعمل براءة اختراع على المستوى المحلي فقط، يكون لديك 12 شهرًا لعمل مطالبة بتطبيق هذه الأولوية في الصين.
- التقدم لحقوق براءة الاختراع:
  - يستغرق إصدار براءة الاختراع من 3 إلى 5 سنوات.
  - يستغرق إصدار براءة الاختراع الخاصة بموديلات أو تصميمات من 10 - 14 شهرًا. إنها أسرع وأرخص بسبب قصور الفحص العلمي.
  - يمكن التقدم لحقوق متعددة لإيجاد مستوى من الحماية أثناء تعليق هذه البراءة.
- من الحكمة أن تقوم بإعداد دليل واضح عن الملكية في حالة قصور ذلك قبل تعميم الاختراع.
- تتطلب جميع حقوق براءة الاختراع رسومًا سنوية.
- يمكن تسجيل أي خرق لاختراع آخر. مع العلم بأن عملية الإلغاء عملية بطيئة وتتطلب دليلاً ملموسًا وواضحًا على حق الأولوية.

أسرار التجارة

تعد أســرار التجارة أصولاً قيِّمة بشكل هائل عادة، ولكنها قد تكون شديدة الصعوبة فــي تحديدهــا وحمايتها داخل المنظمة. ولأنه لا يتم تســجيلها، فإن من الأهمية بمكان أن تتخذ خطوات أقوى لحمايتها.

العناصر الأساسية لحماية الأسرار التجارية

تعد إجراءات التقدم للحصول على حماية الأسرار التجارية متشابهة في معظم الدول، مثل إنجلترا. وهناك أربعة عناصر أساسية لحماية الأسرار التجارية بنجاح في الصين:

1- يجب أن تكون الأسرار فنية أو معلومات عملية غير معروفة للعلن.

2- يجب أن تكون المعلومات لها قيمة اقتصادية للمالك.

3- يجب أن يكون للمعلومات مصداقية في عملية التطبيق.

4- يجب أن يكون لدى المالك إجراءات معقولة لحماية المعلومات.

يعد العنصر الأخير هو أكثر ما تؤكد عليه المحاكم والسلطات عند الفصل في إجراءات خرق الأسرار التجارية؛ لذلك لا يكفي أن يطالب الملاك بحقوقهم من خلال إجراءات حماية الملكية الفكرية في العقد، والاعتماد على شركائهم لتنفيذها. ومن المهم للأشخاص الذين يملكون هذه الحقوق مراقبة تنفيذ هذه الإجراءات.

على الأقل، يحتاج الموظفون وشركاء العمل لإرشاد واضح لما عليهم وما ليس عليهم إنشاؤه في العمل. كما ينبغي كذلك تشجيع الموظفين على التمسك بهذه القوانين من خلال التوقيــع على اتفاقية ســرية عند تعيينهــم ويتم تذكيرهم بها دائمًا مــن خلال الملصقات، والتدريب، والرسائل الإلكترونية.

السرية ومواد عدم التنافس

يسمح قانون عقد العمل الجديد بالصين للشركات بالمطالبة باتفاقيات سرية أو يمكن أن تظل مواد عدم المنافسة والسرية سارية لمدة عامين بعد إنهاء التعاقد:

- معنــى التقدم للحصــول على بند عدم التنافــس أن قدرًا معقولاً يتــم دفعه كتعويض شــهري أثناء فترة الالتزام بعدم التنافس. ويتم تــداول مفهوم بين الهيئات القضائية بأهمية الحصول على استشارة قانونية محلية، وعمل مسودة بهذه البنود والمواد.
- تعــد بنود ومواد عدم التنافس محدودة بإدارة عليــا، ومدير فني أول، وآخرين لديهم التزامات محددة ليصبحوا محل الثقة. ومعنى ذلك أنه إذا رغبت الشركات في الاحتفاظ بحق عدم التنافس، يصبح اتفاق الثقة أمرًا أساسيًّا.

■ ينبغـي أن تتضمـن عقود التوظيـف نصًا جازمًا علـى الالتزام الحقيقـي بعدم إهدار مصالح الموظف وإضاعة حقوقه، وتحريم عمل نسخ من أي وثائق أو برامج أو إزالة مواد معينة خلال فترة التوظيف أو عند إنهاء التعاقد.

تشكيل خط الإنتاج

ينبغـي أن نضـع في الاعتبار حمايـة الملكية الفكرية غير المعلنة عند تصميم شـكل خطـوط الإنتاج ومنع الدخول ببطاقات مسـروقة أو إجراءات مشـابهة. وينبغي أن تمنع الأنظمـة الإلكترونيـة الدخول على أي معلومـات مهمة، واقتفاء عمليـة الدخول، وتحميل الملفـات الأساسـية. وينبغي كذلـك أن تهتم بإعداد أجزاء أساسـية لكل منتـج في أجزاء مختلفـة فـي الصين أو خارجها بحيـث لا يحتوى أي مقر إنتاجي علـى جميع المعلومات المهمة لإعادة إنتاج منتج كامل.

التحريات اللازمة - مهمة تقع على عاتق شركائك

هنـاك القليل من المعلومات المتوافرة والمعلنة عن الشـركات ومديريها في الصين؛ حيث إن المصدر الوحيد حاليًا هو هيئة الصناعة والتجارة المسـؤولة عن تقديم معلومات تسـجيل الشـركات. وهـذا يوفر فقط تفاصيل أساسـية عن رأس مال تسـجيل الشـركة، وديباجـة قانونية، والعنوان المسـجل. ومعنى ذلك أن الحمل يقـع على عاتق هؤلاء الذين يقومـون بالعمل فى الصين للقيـام بخطوات إضافية لمراجعة الحالـة العامة والتأكد من اعتمادهم على شـركائهم الجيدين، والموزعين، والشركات المنتجة، وهلم جرًا. ولا ننصح الشـركات أن تتبع إسـتراتيجية التعامل بشكل أعمى مع أقل العطاءات التي يقدمها مصنع خاصة حينما يتعلق الأمر بحقوق لها قيمتها.

إليكم بعض شـركات الاستعلام الأساسية التي ينبغي أن تسـألها عند الارتباط بمثل هذه الواجبات في تعاقدات مع أطراف في الصين:

■ هل الجماعة التي تسـعى إلى تسـجيل حقوق جماعة أخرى سـيئة النية وغير أمينة؟ قد تعتقد الشـركات المحلية كذلك أنها تسـاعد في علاقة الشـركات عن طريق القيام بتسـجيل أي حقوق تنبثق من هذه العلاقة باسـم هذه الشركة. ولذلك، يمكن أن تقوم الشـركات بعمل بحث عن العلامة التجارية، وبراءة الاختراع، والتسجيلات الجمركية للتأكد من عدم حدوث ذلك.

■ هل الجماعة التي تقوم بهذا الإجراء وتقع في مكان له سـمعة، تخرق الملكية الفكرية وهناك أماكن في الصين تعيد تمليك مواقع مزيفة أو لديها سـمعة في اتخاذ إجراءات

ضد حماية الحكومة المحلية. بينما قد توفر هذه المناطق فرصًا بتكاليف أقل، إلا أنها تفرض خطورة هائلة على الملكية الفكرية. ولذلك، ننصح بعدم القيام بهذا الفعل فى هذه المناطق إذا كانت الملكية الفكرية تشكل جزءًا من هذا الإجراء في هذه المنطقة.

- ما هو تاريخ الشركة، وهل يُعرف عنها أنها تقوم بالإغلاق أو التصفية لتفادي العقوبة القانونية؟. من السهل جدًّا أن نصفي، ونقوم بإعداد شركات جديدة في الصين ولكن ينبغي أن تعلم أن التاريخ يمكن أن يكون أمرًا حاسمًا في معاملاتك.
- ما هو مدى تدخل الدولة هل هناك أي مديرين أو موظفين على جدول رواتب الدولة يمكن أن يكون تواصلهم السياسي مميزًا أو العكس في حالات النزاع؟. يمكن للشركاء مع ملكية حكومية أن يواجهوا ضغطًا في اتخاذ قرار يخدم الجانب السياسي بدلاً من الاقتصادي.
- ما هو تاريخ شرعيتها؟ ليس هناك قاعدة بيانات مركزية بهذه المعلومات عندما يكون عليك الاستعلام من شريكك مع الوضع في الاعتبار الرسوم القانونية عند الحصول على نسخة منها أو القيام باستفسارات عامة داخل الهيئة الصناعية. كما ينبغي كذلك أن تتصل بموقع بحث على الإنترنت، ويمكن للشركات كذلك البحث فى السجلات الحكومية إذا كانت على دراية بالجانب الذي تحتاج إلى التركيز عليه.
- هل تملك هذه الجماعة إستراتيجية الملكية الفكرية الخاصة، وهل لديها خطة لتأسيس وحماية حقوقها بالنسبة للملكية الفكرية، وما هي الإجراءات الداخلية التي لديها في المكان، وما هي الإجراءات التي سترغب في اتخاذها لضمان حقوقها وحمايتها؟.
- ما هو المفهوم الأخلاقي لدى هذه الجماعة، وسمعتها في الحفاظ على البيئة؟ إنه عادة مؤشر جيد على الجانب الأخلاقي.
- ما هو الوضع المالي لهذه الجماعة؟.
- ينبغي أن تتم مراعاة الجوانب القانونية الصينية التالية أثناء عملية التشريع المقررة:
- يجب أن يتم عمل ملف بالاختراعات التي في الصين أولاً (مادة 20 من قانون براءة الاختراع).
- بموجب لوائح نقل التكنولوجيا بالصين لا يمكن نقل أي تكنولوجيا أو بعض التكنولوجيا المطلوبة إلا بعد الحصول على موافقة من الجهات المعنية أو يتم منعها.
- الحفاظ على الملكية الفكرية لما طوَّره الموظفون في أوقات فراغهم مستخدمين موارد مملوكة للشركة، وربما تكون غير مملوكة لها. الأمر سيَّان.

- يمكـن أن يتـم الطعن فـي اختراعات تم عمل ملف لها خلال سـنة واحـدة من إيقاف الموظـف عندما تكـون هذه الاختراعـات مماثلة لعمل آخر قام به موظف سـابق في الشركة قبل أن يسطو عليه هذا الموظف.

التعاقدات الجيدة

تعد التعاقدات الجيدة أمرًا لا غنى عنه في الصين ويساعد النموذج المثالي للتعاقدات المثالية على إيجاد نظام قانوني خاص متوازن يوطد علاقات جيدة مع شركاء في المشروع المشـترك للشـركة، والموظفين، ومانحي التراخيص، والموزعين، والمورِّدين، وشركات الخدمات. وينبغي أن يقـوم هذا النظام بتحديد إجراءات واضحة لحماية الملكية الفكرية، وأنظمة حـل المنازعات، ومواد العقوبات في حالة الوقوع تحت طائلة القانون. كما يجب أن يراعـي هـذا النظام القوانين واللوائح الموجودة، ولكـن عليه كذلك أن يحاول افتراض وجود تغييرات ناتجة عن البرنامج المكثف لإصلاح قانون الملكية الفكرية بالصين.

يجـب أن تكون التعاقدات واضحة وصريحـة؛ لأن أنظمة القانون العام توجد حقوقًا ضمنيـة، والتزامات تدعم الاتفاقيـات. وفي الصين، إذا لم يتم النـص على الحق والالتزام في العقد يصبح كأن لم يكن. ولذلك، ينبغي أن يتم تحديد العقد بوضوح وتضمينه ما هو متوقع القيام به من كل طرف وما هي الحقوق المكفولة في التفاصيل المدرجة.

وتعـد مرحلة الحصول على ترجمـة عالية الجودة بحيث يمكن لكلا الطرفين إدراكها أمرًا شـديد الأهمية؛ حيث إن ذلك لا يسـاعد على تفادي اللبس وسـو الفهم فقط، وإنما من منطلـق دولة يحكمها قانون مدني. ولذلك، تتوقع محاكم الصين درجة عالية من التحديد. والأمثلة على ذلك، كالآتي:

- ينبغـي أن تنص العقود علـى تفاصيل كثيرة قدر الإمكان بـأن المصنع قد ينتج فقط الكميـات المتفق عليها. ويحدد بوضـوح الطلبات الخاصة بالتعامل مع أدق التفاصيل في المصنع، والنماذج والقوالب المستخدمة، والأفلام، والتصميمات.
- اتفاقيات الترخيص ينبغي أن توضح قدر الإمكان ما هي التراخيص التي يمكن والتي لا يمكن اسـتخدامها وماذا يحـدث عند انتهاء الرخصة؟. ينبغـي أن تكون الاتفاقيات الخاصـة بالتراخيـص واضحة، وتحدد كيف يمكن احتسـاب المبالغ المالية والحدود الدقيقة بحق الرخصة.
- ينبغـي أن تحدد التعاقدات بوضوح ما هي الظـروف التي يمكن للأطراف فيها كتابة عقد فرعي أو تراخيص فرعية مع أو بدون أخذ الموافقة عليها.

- تحدد التعاقدات ما يحدث للوصول للمزيد من التحسينات. وهو أمر شديد الأهمية حيث إن الوضع الافتراضي هو أن الطرف الذي يقوم بالتحسينات هو من يحتفظ بالحقوق.
- البنود الخاصة بالسرية وعدم الكشف مع شركاء العمل والموظفين ينبغي أن تكون واضحة مع تحديد جميع أنواع المعلومات التي يشملها، ومن يمكنه المشاركة في هذه المعلومات.

الموافقة الرسمية على العقود

ينبغي أن تكون الشركات على دراية بأن لكل نوعية من المنتجات والصناعات وكالة إدارية تنظيمية. ينبغي أن يتم عادة تسجيل هذه الوكالات أو حتى اتخاذ الموافقة في المنتجات والتعاقدات. هذا مثال آخر للحاجة للحصول على نصيحة جيدة حيث إن العقد قد يواجه مخاطر شديدة إذا لم يتم اتباع أحد هذه الإجراءات المطبقة. بينما تقوم الحكومات بالتركيز على نوايا الأطراف بشكل كبير ما زال كثير من المواقع تعلق أهمية كبرى على إجراءات الموافقة.

إجراءات الحظر والمنع

بغض النظر عن التحليل الجيد للملكية، فالأفضل ـ بطبيعة الحال ـ الحصول على الحقوق في الموعد المناسب، والحد من الانتهاك وخرق العقود. وهناك عدد من الخطوات العملية التي يمكن للشركات اتخاذها للحد من فرص حدوث خرق:

- أول وأهم إجراء مانع يمكن اتخاذه هو الابتكار دائمًا عن طريق تطوير منتجاتك بشكل ثابت بحيث يمكن التقدم خطوة للأمام بعيدًا عن أي مجال للتزوير. وهذا أفضل من أي إجراء آخر ضد الخرق.
- كون موظفيك وعملائك متعلمين ومثقفين يعد أمرًا مهمًّا آخر. وعادة ما يستهان به في حين أنه إجراء يمكنه منع هذا الخرق؛ حيث سيساعدك موظفوك في حماية الملكية الفكرية إذا كانوا يفهمون مدى أهمية ذلك للشركة وازدهارها، ولمستقبلهم، وللصين ككل.
- ينبغي على الشركات متابعة التحسين وتفعيل القوانين واللوائح كوسيلة تحدد مصالح العملاء. وتشجع الخطة الفعلية للملكية الفكرية بالصين حقوق الملاك في إدخال أنفسهم في عمليات تشريعية لمساعدة الصين على تحسين إطار عملها التشريعي.

- تعد وسائل توفير الأمان للمنتج واحدة من أفضل الطرق لمحاربة الانتهاك أو التزييف مثل الأكواد المطبوعة، والرسوم البارزة أو المحفورة، والرقائق الدقيقة، والبرمجيات التي تقوم بتدمير الملفات ذاتيًا عند محاولة النسخ، وبيانات الحماية من النسخ.
- ينبغي ألا يتم ترك الرسومات أو النماذج الأولية قبل إتمام التعاقد، وينبغي ألا يشارك فريق الدعم الفني في التصميمات والتكنولوجيا حتى داخل أعمال الشركة بالصين.
- ينبغي أن يتم إعطاء اعتبارات لفصل عمليات الإنتاج، ولفصل التصميمات الأساسية والقوالب والنماذج ليصبح من الأصعب على المهندس العكسي تزوير المنتج النهائي. ولا ينبغي أن يتم إدارة الإنتاج بشكل مبالغ فيه، وينبغي وضع جميع وحدات العناصر والمكونات النهائية في الحسبان. كما يعد الاحتفاظ بالسلطة عنصرًا حيويًا ووسيلة في السيطرة على مسار الإنتاج، والمنتجات التي يتم اختلاسها أو عدم تسجيل الصادر منها.
- ينبغي أن يتم مراقبة التنفيذ أثناء تفعيل التعاقدات، وليس فقط عند نهاية التعاقد أو عند ظهور مصاعب. وبقدر الإمكان، ينبغي أن يكون هناك سيطرة على شبكة التوزيع حيث يمكن أن يخترق التزوير بسهولة سلسلة التوريد. وفي هذه الحالة لا يتم ممارسة الحقوق التعاقدية لضمان التنفيذ عادة. ولذلك، إذا كان لدى الشركات الحق فى المراجعة فعليها أن تقوم بذلك. وعلى الشركات كذلك إجراء فحوص دورية، ومراجعات لاتفاقيات السرية لمنع سرقة أسرار التجارة وتفادي تصور العاملين أن الملكية الفكرية لديك حصينة.

هذه بعض الإجراءات الوقائية التي ينبغي مراعاتها كجزء من إستراتيجية الملكية الفكرية.

الخلاصة

تعتبر الخطوات التي يحتاج الملاك لاتخاذها فى عمل مقاومة ضد الملكية الفكرية للصين مختلفة قليلاً عن الخطوات التي عليكم اتخاذها فى أي دولة أخرى. ولتحديد ماهية الملكية الفكرية التي تملكها، اجعل لها الأولوية، وقم بإعداد خطة لتسويقها بكفاءة لحمايتها؛ لأن هذه الخطوة مهمة، ولا يمكن تجاهلها، وينبغي اتخاذها في أي دولة. وعلى كل حال، إذا لم يتم اتخاذ هذه الخطوات بشكل سليم يكون التدهور أقوى من أي مكان آخر في العالم كله. وتتجمع عوامل كثيرة مثل حجم الدولة، وتعقيدات التسويق فيها، ومعدل نموها، والحجم الحقيقي لفرص العمل السانحة، وقدرة الصينين على نسخها ـ لتشكل في

مجملها عوامل لرفع مستوى المخاطرة بالنسبة للملكية الفكرية أكثر من أي شيء آخر. ولا تعد الخطوات المتخذة لحماية الملكية الفكرية علمًا حتميًا. ففي الواقع، معظم هذه الخطوات مباشرة وواضحة. ومع ذلك، لا تتطلب من الشركات عمل إعداد كامل أو القيام بالاستثمار الضروري.

أما الخطوة السادسة والأخيرة، فسنناقشها في الفصل الثالث عشر. وهي المطالبة المثلى بحقوقك عند انتهاكها.

11

تعليم الملكية الفكرية في الصين

روث سويتندورب، مدرسة الأعمال، جامعة بورنماوث

خلفية عامة

تملك الصين سـببين وجيهين لرفع مسـتوى الوعي بالملكية الفكرية، هما: التمكن، ومعرفة القراءة والكتابة. أولاً: منذ أن أصبحت الصين عضوًا في **منظمة التجارة العالمية**، أصبحـت تحتـاج لفهم واحترام حقـوق الملكية الفكرية الخاصة بالآخرين؛ حيث تسـاعد حماية الملكية الفكرية على جذب الاسـتثمار الأجنبي المباشـر، ونقل التكنولوجيا، وحق الانتفـاع بحقـوق ملكيتها الفكريـة الخاصة. ثانيًا: منـذ أن أصبحت الصيـن محركًا قويًّا للنشاط الاقتصادي العالمي، تسعى إلى حماية ملكيتها الفكرية الخاصة.

تمتلـك الصيـن ثروة من الإبـداع، والابتكار عبـر تاريخها العريق كواحـدة من أقدم الحضارات. وقد ازدهرت القدرة الإبداعية، والتعبير الفني لدى الشعب الصيني في مجتمع يتمتع بسلوك يحافظ على حقوق الملكية الفكرية بطريقة مختلفة تمامًا عن سلوك نظرائه فـي العالم الغربي؛ حيث يُنظر إلى نسـخ عمل شـخص آخر في الصين علـى أنه نوع من التواصـل الإيجابي أو التقدير والإجلال. أمـا حقوق الملكية الفكرية بمعنى حماية الأفكار الخاصـة، فلم تخطر للصينيين على بال من قبل؛ لأنهم أكثـر اهتمامًا بعلاقاتهم بالماضي الذي تلعب فيه الأسـرة دورًا مهمًّا. ويمكن رؤية ذلك اليوم من خلال مهمة برنامج حقوق الملكيـة الفكرية في مقاطعة جوانجدونج الذي يهدف إلى تعليم الطفل الذي سـيؤثر على الأسـرة التي سـتؤثر بدورها على المجتمع كله. ولذلك، يعد احترام الآباء والأمهات صدى

لاحترام كلمات المعلمين القدامى. ففي القرن السادس قبل الميلاد، علّم الفيلسوف الصيني كونفوشيوس الناس الحكمة التالية: "أنقل أكثر مما أبتكر".[1] لقد كان هناك اتصال مع التجارة الغربية عند نقطة التحول في القرن العشرين حيث تم - وقتئذ فقط - طرح مفاهيم حقوق الملكية الفكرية على الصين. لذا، ينبغي ألا نندهش إذا علمنا أن الحماية المناسبة (لحقوق الملكية الفكرية) في الصين لا تزال في مراحلها المبكرة "ولم تضع بعدُ قدميها على أول الطريق أو تنضج بالقدر الكافي الذي يجعلها تحظى بالاهتمام المناسب إلى أن يتم تطويرها من قبل السلطات الصينية، وتعميم ذلك على المستوى الشعبي بشكل أكبر." "لقد بدأنا أبعد بكثير من الدول المتقدمة." هذا ما أعلنه جيانج زيبي قاضي القضاة بمحكمة الشعب العليا للملكية الفكرية، كما أضاف "ولكننا نلحق بالركب أسرع مما يتوقع أي أحد على الإطلاق.[2]

أثبت تعليم الأشخاص مفاهيم الملكية الفكرية تحديًا لمعظم الحكومات الوطنية؛ لأن المبتكرين - من المنظور الإيجابي - يحتاجون إلى استيعاب أن حقوق الملكية الفكرية ضاربة بجذورها في القانون. فبدون هذا الفهم الأساسي لكيفية عمل القانون المحلي والدولي، تصبح حقوق الملكية الفكرية بلا قيمة، ويمكن أن تذهب أدراج الرياح. ولذلك، يعد وجود نظام قوي يحمي براءة الاختراع والعلامة التجارية أمرًا جوهريًّا وضروريًّا لتنمية الصناعة الوطنية والعالمية. ولكن فهم القانون وحده سيعطي نظرة محدودة عن كيفية التعامل مع حقوق الملكية الفكرية لضمان الحماية المثلى للقيمة المالية من الإهدار. أما من المنظور السلبي، فيحتاج المستهلكون إلى استيعاب المخاطر الجسيمة التي تسبِّبها الأسواق المكتظة بمنتجاتها المزيفة والمغشوشة؛ حيث يمثِّل تقليد المواد الترفيهية، وخطوط الموضة تهديدًا غير مباشر من خلال الأرباح السهلة التي تُستخدم عادة في الإرهاب والجريمة. في حين يمثِّل تقليد الأدوية، ومستحضرات التجميل، والبطاريات، وقطع غيار السيارات تهديدًا مباشرًا أخطر على حياة الناس ورفاهيتهم.

تم تنفيذ قانون حقوق الملكية الفكرية في الصين تحت ضغط هائل بسبب السلوك العام غير الميال إلى تنفيذه من جانب الشعب الصيني؛ مما جعل عمل المكاتب المنوط بها تنفيذ هذا القانون أمرًا أكثر صعوبة. وفي حين يقوم المصنع الذي يقوم بإنتاج منتجات غير أصلية بتوفير حل اقتصادي للفقراء، إلا أنه يشكل عبئًا أكبر على القائمين بتنفيذ القانون للمسارعة بإغلاقه.

(1) هذا القول يشبه إلى حد كبير بعض ما يشيع في ثقافتنا العربية من أقوال مأثورة، مثل «أتّبع أكثر مما أبتدع». المترجم.

(2) http://www.chinaprlaw.com/english/news/news5.htm

ولتوضيح مدى وعي الصينيين بحجم المشاكل التي تواجهها الصين بسبب حقوق الملكية الفكرية بشكل واقعي، أدعوكم إلى قراءة رأي طالب في مدرسة متوسطة في هذا الموضوع:

بعد أن اعتدنا على استخدام المخترعات التكنولوجية والعلمية التي ابتكرها غيرنا بحُرية، واجه كثير من المشاريع الصينية عقوبات صارمة بعد انضمام الصين إلى منظمة التجارة العالمية بسبب تسرب أسرار تكنولوجية وتجارية مرارًا وتكرارًا. وهو ما يتنافى مع حقوق الملكية الفكرية؛ لأن هناك كذلك ظاهرة عامة تتمثل في عدم فهم حقوق الملكية الفكرية، وكيفية حمايتها. ولذلك، يتم انتهاكها باستمرار. بل يمكنني القول إن الظاهرة الأكثر شيوعًا هي انتهاك حقوق الآخرين بدون قصد.[3]

بذلك تستجيب الصين إلى التحدي الذي تسعى فيه للتعامل مع المنظورين الإيجابي والسلبي لتعليم حقوق الملكية الفكرية، ولتمكين الشعب من تقييم أهمية احترام حقوق الملكية الفكرية للآخرين، وكذلك تقدير حقوق ملكيتهم الفكرية الخاصة. وقد تم تأسيس أول مركز تعليمي للملكية الفكرية في الصين عام 1986 فيما أطلق عليه حينئذ "الجامعة الشعبية الصينية" في بكين، المعروفة حاليًّا باسم جامعة رينمن. وفي نوفمبر 1986، تم تأسيس هيئة الصين لأبحاث الملكية الفكرية في مؤسسات الدرجة الثالثة في جامعة هوازهونج للعلوم والتكنولوجيا في ووهان. وفي 1993، تأسست مدرسة الملكية الفكرية في جامعة بيكنج.[4]

معظم المبادرات التي تمت مناقشتها في هذا الفصل تم وصفها في الأبحاث المقدمة خلال نوفمبر 2005 إلى المنظمة العالمية للملكية الفكرية في ندوة عالية المستوى عن تعليم الملكية الفكرية في الصين تم تنظيمها بالتنسيق مع المنظمة العالمية للملكية الفكرية، ومكتب الملكية الفكرية في جمهورية الصين الشعبية في مدينة فوشان بمقاطعة جوانجدونج. وتصف جريدة الشعب أون لاين اليومية[5] مقاطعة جوانجدونج بأنها مركز قوة، وخاصة مدينة فوشان التي عرضتُ دراسة حالة عن كيف يمكن تحقيق تعليم حقوق الملكية الفكرية بأسلوب شامل ومنظم في نظام المدرسة وتحقيق نتائج مبهرة.

---

(3) بحث مقدم إلى المنظمة العالمية للملكية الفكرية، ومكتب الملكية الفكرية الصيني من لياو كويونج طالب بالصف الخامس ثاني الفصل، ونانهاي أول الفصل في مدرسة متوسطة.

(4) بحث مقدم إلى المنظمة العالمية للملكية الفكرية، ومكتب الملكية الفكرية الصيني من فيليب جريفثز.

(5) http://english.people.com.cn/200603/11/eng2006311_249789.html.

تعليم حقوق الملكية الفكرية في المدارس الابتدائية والمتوسطة

وصف عمدة مدينة **فوشان**(6) الخطوات التي اتخذتها المدينة، بدءًا من فريق حماية الملكية الفكرية في **فوشان** الذي يرأسه نائب العمدة، مع مديري العموم لمكتب الملكية الفكرية ومكتب التعليم. لقد أدركوا المشكلة التي يواجهها الأكاديميون عالميًا، وأدرجوا حقوق الملكية الفكرية في منهج تعليمي. ولأن البنود القانونية للملكية الفكرية مجردة ومبهمة، حتى المدرسون الذين لم يقوموا بدراسة منهج قانوني يواجهون صعوبة في شرح قوانين ونظم حقوق الملكية الفكرية. وبالطبع، يدرك الآباء والأمهات القليل عنها (ولا يهتمون كثيرًا) بالأمر.

لقد كان إيجاد وتكوين فريق أساسي أمرًا مهمًا للجيل الصاعد، وإدراك الحاجة إلى الملكية الفكرية بين الشباب الذين سيصبحون قادة الدولة وبُناتها في المستقبل. لقد شعرنا أن الحاجة إلى حماية الملكية الفكرية ستلائم المراهقين وطبيعتهم التي تميل إلى الابتكار والإبداع اللذين سيؤديان بدورهما إلى مجتمع يقوي تعليم حقوق الملكية الفكرية، ويدعمه. وتظهر نتائج هذه التجربة أنه إذا كان بإمكان الطلاب اختيار شركائهم باستقلالية، وتحديد محتويات الدراسة التي تهمهم سيتمكنون عن طريق أبحاثهم من استخلاص النتائج التي قد يكون لها تأثير أكبر ودوام أطول. ولذلك، يتفهم هذا التوجه قيمة تعويد الطالب على التعلم الذاتي. وقد تم تقسيم كتب المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والعليا بحيث تكون مرتبطة بالكتب الدراسية التي تتناول الملكية الفكرية في مقاطعة **جوانجدونج**. وتم اختيار 21 مدرسة ابتدائية، وبعض المدارس المتوسطة لتشارك في تجربة ممارسة حقوق الملكية الفكرية. كما تم إعداد برنامج، وتأسيس موقع إلكتروني لدعم تعليم حقوق الملكية الفكرية في 2005. وتضمنت الاختبارات الأولية للمدارس المتوسطة في **فوشان** أسئلة عن حقوق الملكية الفكرية. كما تناولت الدورات العلمية دراسات حالة عن حقوق الملكية الفكرية كجزء من برنامج الأنشطة العملية الشاملة الذي يهدف إلى تحقيق تفاعل عضوي مع الطالب، وأسرته، ومشروعه، ومجتمعه لتعميق إحساسه بالمسؤولية نحو المجتمع.

كانت تجربة برنامج تعليم حقوق الملكية الفكرية في **فوشان** تحت شعار "قم بتعليم طالب واحد تؤثر على أسرة واحدة، وتؤثر على المجتمع بأكمله" تجربة هادفة تمت مراقبتها من جانب الوفد المكون من أعضاء من **المنظمة العالمية للملكية الفكرية**، ومكتب

(6) بحث مقدم إلى المنظمة العالمية للملكية الفكرية، ومكتب الملكية الفكرية الصيني من عمدة مدينة فوشان.

الملكيـة الفكرية الصيني في مدرسـة شـيمن الابتدائية التجريبية. وقـد قام الفصل الأول بالمدرسـة بإعداد تقديم عن العلامات التجارية للزائرين، كما شاهدوا وهم يجلسون على مقاعد المدرسـة الابتدائية مقاطع رائعة مختارة من مجموعة صغيرة من السيناريوهات؛ حيث قام فيها الطلاب بتمثيل أدوار مواطنين يطرحون أسئلة أساسية عن العلامة التجارية، مثـل: مـا هي العلامـة التجارية؟ ما هي وظيفتهـا؟ ما هي فائدتها؟. وقـد اتفق ثلاثة من الأسـاتذة الغربيين المتخصصين في حقوق الملكية الفكرية كانوا بين الحاضرين للتقديم والعـرض التمثيلـي اللذين أدّاهما الأطفال علـى أنهما تجربة راقيـة ورائعة، ويدلان على عمق المعرفة لديهم بصورة مؤثرة. وقامت إحدى المجموعات بشراء مجموعة متنوعة من المنتجات من مصانع أسـرهم أو محلاتهم لشرح الدور الذي تلعبه حقوق الملكية الفكرية في حماية أعمال هذه الأسر.

كمـا تابع وفـد المنظمة العالمية للملكيـة الفكرية، ومكتب الملكيـة الفكرية الصيني الذي يزور مدرسـة شـيمن جولته إلى مصنع للأعمال الهندسية المتوسطة؛ حيث شرحت المديـرة التنفيذيـة كيف قام ابنها بزيارة إلى مصنع مـع مجموعة من أصدقائه كجزء من مشروع المدرسة لتقييم مستوى الشركة فيما يتعلق بممارسة براءة الاختراع. ومن خلال مناقشـة دارت بين الأم وابنها وأصدقائه، استرجعت معهم سياسة براءة الاختراع وزادت عـدد براءات الاختراع التي سُـجِّلت فـي ظلها. وفي 2004 حققت فوشـان 10.788 ملفًا لطلبات براءة الاختراع، وتم تصنيفها الثانية في مقاطعة جوانجدونج.

قام طالب من مدرسة دالي التجريبية في نانهاي بمدينة فوشان باستغلال المعلومات التي اكتسـبها عن العلامات التجارية، وقام بتطبيقها على سلسلة محلات والده التي كانت تحمل اسـم جوانجتاي ولكن لم يكن والده قد سـجَّله بعد كعلامة تجارية. ونتيجة لإلحاح الابـن على فائدة العلامة التجارية، اقتنع والده بتسـجيل علامتـه التجارية، وتابع حماية نشاط أسرته.

بالإضافة إلى المشـاريع التعليمية الرسمية، تم إجراء العديد من المسابقات؛ لتشجيع روح الابتكار، والإبداع الفني، والتصميم، وتصميم العلامة التجارية. وكانت هذه المسابقات معروفة على نطاق واسـع كوسـيلة جيدة لتشجيع الشـباب على الارتباط بحقوق الملكية الفكرية. وفي سبتمبر 2006، قامت شركة فيليبس[7] (اقرأ فيما يلي معلومات عن ارتباط شـركة فيليبس بالجامعة وتعليم حقوق الملكية الفكرية في الصناعة) بالتعاون مع إدارة

(7) Konmklijke Philips Electronics NV, http://www.ip.philips.com/articles/backgrounders/ips_in_china20061004.html.

الملكيــة الفكرية في شــنغهاي (ســيأتي المزيد عن هذه الإدارة فيمــا يلي) بإطلاق جائزة فيليبس للاختراع الموجهة للمراهقين على مدى ثلاث ســنوات من 2006 إلى 2008. وقد أتــاح برنامج هذه الجائزة فرصة لتحســين ارتباط طلاب المدرســة بالاختراع، والإبداع، وتطبيقــات براءة الاختراع. إنها خطوة مهمة فــي توجه الصين نحو تحقيق هدفها في أن تصبح دولة مخترعة بحلول عام 2020.

وقد رصدت جريدة الشعب أون لاين[8] اليومية الآتي:

أن الأقاليــم الصينيــة الأخرى مثـل بكين، وشــنغهاي، وتيانجين، وجيانجســو قامت باتباع الإجراءات نفســها التي تمت في جوانجدونج؛ حيث قامت مقاطعة جيانجســو التي تعد مركز قوة اقتصادية في شرق آسيا بالاندماج في نظام حماية حقوق الملكية الفكرية من خـلال خطة تعليمية للمدارس الابتدائية والمتوســطة بالمقاطعة في الفترة من 2006 إلــى 2010. وتقرر تدريـب أكثر من مليون متخصـص في حماية حقــوق الملكية الفكرية خلال هذه الفترة نفســها.

علــى الرغم من إدراك فوشــان أن بعــض الإنجازات تمت خلال سلســلة مكونة من الطفـل، والأســرة، والمجتمع، وتأثير كل منهم علــى الآخر إلا أن هــذه الإنجازات لا تمثل ســوى جزء من تعليم حقوق الملكيــة الفكرية التي تحتاج إلى التنفيذ لتؤثر على الشــعب بوجه عام.

تعليم حقوق الملكية الفكرية بالجامعة

تحتــوي معظم الجامعات المحترمة في الصين على برامــج خاصة بالملكية الفكرية لما قبل التخرج وما بعده في كليات الحقوق، والسياســة، والاقتصاد، والاجتماع، والعلوم والتكنولوجيــا؛ حيث توجد برامج دولية تتم بالتعاون بين جامعات الصين، ونظرائها في الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي.

تعد إدارة الملكية الفكرية بشــنغهاي إحدى الأمثلة علــى قبول الصين لتحدي توفير فرص مواتية لتطوير تعليم الملكية الفكرية في المستوى الجامعي. ولذلك، تحتوي ثماني جامعــات في شــنغهاي على تخصص في الملكية الفكرية. وعلى ســبيل المثال، تأسســت مدرســة الملكية الفكرية بجامعة الصين الشــرقية للسياســة والقانون في نوفمبر 2003 من مجموعتين تعليميتين: مجموعة لتعليم القانون، وأخرى لتعليم إدارة الملكية الفكرية. وقد تعاونت مدرســة الملكية الفكرية عن قرب مع منظمتين بحثيتين. وهما مركز أبحاث

(8) http://english.people.com.cn/200603/11/eng20060311_249789.html.

قانون الملكية الفكرية، ومعهد قانون التجارة الإلكترونية لأبحاث الملكية الفكرية. ومهمة المدرسة هي الارتقاء بالصفوة الذين يملكون معرفة عامة عن مبادئ متعددة؛ بمعنى تأسيس برنامج الملكية الفكرية للخريجين الذي يعمل على تلبية احتياجات المجتمع إلى التخصصات الجديدة في علم الاقتصاد والمعلومات، خاصة بعد انضمام الصين لمنظمة التجارة العالمية. وتقدم هذه المدرسة منهجًا تعليميًا مكثفًا يحتوي على أربعة أجزاء:

1- المعارف الأساسية في الاقتصاد، والإدارة.

2- العلوم والتكنولوجيا مثل علم العلم، والرسم الصناعي، والهندسة الكيميائية، والهندسة الإلكترونية، والتكنولوجيا الإلكترونية.

3- معرفة أساسية بالقوانين مثل القانون المدني، والقانون الجنائي، وقانون الأعمال، وقانون الإجراءات المدنية والجنائية، والقانون الدولي، والقانون الاقتصادي.

4- مقررات تعليمية أساسية عن حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية، والأسرار التجارية، ونقل التكنولوجيا، والتجارة الإلكترونية، والبحث في مستندات براءة الاختراع.

وتقوم المدرسة كذلك بالتدريب على الملكية الفكرية، وتتطلع إلى التعاون مع مؤسسات أجنبية لها مكانتها في التعليم المشترك لتوفير برامج تدريبية لأصحاب المشاريع. وهناك دراسة شاملة عن مفهوم حقوق الملكية الفكرية بالجامعة قام بها فيل جريفث الأستاذ بكلية الحقوق بجامعة التكنولوجيا في سيدني.

الشراكة في تعليم حقوق الملكية الفكرية في الصناعات المشتركة

تسعى معظم الشركات من الولايات المتحدة وأوروبا لإقامة تجارة ناجحة مع الصين، ولإيجاد طرق متعددة للمشاركة في تحسين عملية إدراك حقوق الملكية الفكرية وزيادة احترام المطالبات القانونية التي تفرضها قوانين حقوق الملكية الفكرية الدولية والقومية والنظم الخاصة بها. ومن الإنصاف أن نقول إن كثيرًا من سكان الصين الذين تلقوا مستوى ضعيفًا من التعليم، وحصلوا على مستوى ضئيل من المعيشة يصعب أن تكون حقوق الملكية الفكرية أمرًا واضحًا لهم. أما بالنسبة لهؤلاء الذين يتطلعون إلى تحسين مستويات معيشتهم والتقدم (عن طريق التعاون مع مستثمرين أجانب) فيكون سلوكهم نحو حقوق الملكية الفكرية هو السعي من أجل التغيير. وقد قامت مجموعة فيليبس للإلكترونيات في هولندا باتخاذ هذه النقطة، وقامت ببناء مشروع تعاوني تعليمي

فريد[9] مؤمنة بأن نجاحها على المدى البعيد على مستوى العالم يعتمد بشكل كبير على نمو الصين ونجاح مجموعة **فيليبس** في الصين. وقد أعلنت مجموعة **فيليبس** التزامها بالتعاون مع الصين لإيجاد نظام حقوق ملكية فكرية في الصين.

حددت **فيليبس** ثلاثة مشاريع لأكاديمية حقوق الملكية الفكرية على المستوى المحلي في الصين منذ 2004. وكان هدف الأكاديمية هو مشاركة خبراء الملكية الفكرية الدولية مع الطلاب الصينيين؛ مما يؤدي لزيادة المعرفة، والإدراك في الصين بحقوق الملكية الفكرية. وتتضمن كلية أكاديمية الملكية الفكرية خبراء دوليين من **فيليبس** مع أكاديميين من الاتحاد الأوروبي، والولايات المتحدة. وهناك برنامج منحة دراسية، وبرنامج أبحاث حقوق الملكية الفكرية، وبرنامج تبادل بين الأكاديميات الصينية الدولية. وتشترك ثلاث جامعات، وهي جامعة **رينمن** و**تيسنجهوا** في **بكين** و**فودان** في **شنغهاي**. ويتابع حوالي 650 طالبًا في كليات الحقوق والعلوم الدورات التدريبية التي تقدمها **فيليبس** عن حقوق الملكية الفكرية. وتتضمن الموضوعات الرئيسية براءة الاختراع، وحقوق الطبع، والعلامة التجارية، وحقوق التصميم، والأسرار التجارية، والمعاهدات الدولية لحقوق الملكية الفكرية، ودور وكلاء براءة الاختراع. وتدار هذه الدورات التدريبية على أساس اتفاقيات التعاون مع **فيليبس**، والجامعات. وتتطلع **فيليبس** إلى إضافة دورات تدريبية متقدمة، وتطبيقات براءات الاختراع الدولية إلى الأوراق التجارية المعروضة.

بالإضافة إلى المقررات التعليمية بالجامعات، تتعاون **فيليبس** في تنظيم ندوات علمية عن حقوق الملكية الفكرية لزيادة الوعي بها بين الشركات الصينية. وتناقش الموضوعات الرئيسية لهذه الندوات كيفية إيجاد حقوق الملكية الفكرية وحمايتها، وعلاقة النمو الاقتصادي بحقوق الملكية الفكرية، وإدارة حقوق الملكية الفكرية المشتركة. وقد تلقت هذه الندوات دعمًا من وزارة الشؤون الاقتصادية في هولندا، وحكومة السلطة الوطنية في شنغهاي.

وقد تلقى الطلبة دورات **فيليبس** بقبول حسن على حسب وصف طالبة صينية حديثة التخرج[10] في جامعة **رينمن**، درست ـ في السابق قبل تخرُّجها ـ مقررات تعليمية في حقوق الملكية الفكرية بجامعة التكنولوجيا في مدينة **سيدني**:

مـا حصلـتُ عليه من هذا المقرر التعليمي لم يكن مجـرد معرفة تقليدية مطروحة في

(9) http://www.ip.philips.com/articels/backgrounders/ips_in_china20061004.html.

(10) بحث مقدم إلى المنظمة العالمية للملكية الفكرية، ومكتب الملكية الفكرية الصيني من Ms Miao LLM كلية الحقوق بجامعة رينمن في الصين.

كتاب، ولكنه أيضًا كان أسلوبًا للتواصل التجاوبي الفعال بين المحاضرين والطلاب. فضلاً عن إتاحة الفرصة لحضور أي عدد من الندوات المتقدمة التي كانت تدور حول قضايا الملكية الفكرية. كما عملت أكاديمية الملكية الفكرية على الجمع بين المقررات التعليمية والتكنولوجية المتقدمة، والتفسير القانوني لمبادئ حقوق الملكية الفكرية بالصين.

وعلى الرغم من حماسها الواضح لهذه المقررات التعليمية وجودة التدريس العالية، حددت الطالبة بعض التحسينات التي يمكن القيام بها:

تقديم دراسات مقارنة بين القانون الدولي للملكية الفكرية واللوائح والنظم الصينية، وأن نبذل قصارى جهدنا لدعم المناخ الملائم لهذا السوق الواعد في الشبكات المالية العالمية، وأن نوضح طبيعة المبادئ الداخلية لدراسات حقوق الملكية الفكرية التي ينبغي أن تتضمن الاقتصاد وإستراتيجية الأعمال بدلاً من التركيز على التحليل القانوني فقط.

الخطط المستقبلية

على اعتبار أن الصينيين مدعِّمون متحمسون ابتداءً من يوم 26 أبريل اليوم العالمي للملكية الفكرية، تدعم الصين عمل **المنظمة العالمية للملكية الفكرية**. وفي اجتماعها في البرازيل في ربيع 2007، قامت **المنظمة العالمية للملكية الفكرية** بإطلاق شبكة دولية من الأكاديميات التي تكرس جهودها لتعليم حقوق الملكية الفكرية والبحث فيها على المستوى القومي؛ لأنها مصمَّمة لتحسين ودفع التعاون الدولي لتنمية القدرة على توصيل تعليم الملكية الفكرية، وزيادة فرص الوصول إلى أماكن تعلمها. وقد ساعد تأسيس هذه الشبكة التي تتكون من ممثلين لأكاديميات متعددة، ومؤسسات بحثية مختلفة على التأكيد على نمو الإدراك لدى صناع السياسة الدولية بأن لخبراء حقوق الملكية الفكرية دورًا حاسمًا في نشر إستراتيجيات التنمية القومية. ويعد **مكتب الملكية الفكرية** في الصين واحدًا من عشرة مكاتب في الدول المشتركة في هذه الشبكة. ومن المتوقع أن يعقد اجتماعه المقبل في 2008. وسعيًا إلى مواصلة زيادة الوعي بحقوق الملكية الفكرية والقدرة على الفعل، قامت الصين بإصدار كتيب إرشادي تعليمي[11] يحفز على زيادة النشاط على جميع المستويات بدءًا من المدارس الابتدائية وصولاً إلى التدريب القضائي.

(11)Http://english.ipr.gov.cn/ipr/en/info/Article.jsp?a_no=73788&col_no=925&dir=200704.

12

التحريات الاقتصادية اللازمة والتكامل

ليندا لين، ونيج رايت، شركة KPMG في الصين، وهونج كونج (SAR)[1]

التحريات اللازمة للاستثمار في الصين

القيـام بالأعمـال المقررة في الصين يختلف عن القيام به فـي العالم الغربي؛ حيث تتواجـد هنـاك معلومات وبيانـات أكثر وأعلى جـودة وكفاءة. وهـدف الإدارة والعاملين بالقطـاع المالي الذيـن تتعامل معهم أن يدركـوا جيدًا ما هو مصطلـح ومفهوم التحري اللازم وعمَ يدور؟. عليكم بشكل عام الإجابة عن الاستفسارات أو توفير معلومات وبيانات كافيـة للقيـام بالمزيد من البحث. بينما تطورت أشـياء كثيرة بالفعل على مدار السـنوات القليلـة الماضية إلا أن الحصول على عملية التحري أو الاسـتعلام اللازمين بشـكل متميز وبالكفاءة والدقة لا يزال ليس هو الحال مع إدارة المشاريع الصينية.

بيئة التعامل اليوم

لقد تغيرت بيئة التعامل بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة؛ لأن هناك عددًا متزايدًا مـن الملتحقيـن.الذين يخضعـون الآن لعملية مزايـدة. وهو ما أصبح اتجاهًـا متزايدًا في الصين. ومعنى ذلك أن الكثير من السـوق المتنافس الذي يتم فيه سداد أعلى رسوم شحن عادة ونتيجة لذلك قد يشعر مثله مثل كثير من التنفيذيين بالشركة بإحساس «وماذا بعد»

(1) اختصار: إقليم مستقل إداريًا.

عند إنهاء التعاقد أو الصفقة بدلاً من الراحة والاحتفال سيواجهون عادة الأسئلة التي تمثل ضغطًا بالنسبة لهم ماذا اشتريت كيف سأقوم بالحصول على القيمة التي قمت بسدادها؟

حـدد أحدث مسـح عالمي M&A قامت به شـركة KPMG أنه لفهـم ما هي الأمور التـي ينبغي اكتسـابها وماذا تقوم به لدفع القيمة من المكتسـبين وما هي التحديات التي يواجهونها في السـيطرة على مشـروع العمل لا بد من الرجوع إلى القضايا السـت التالية التي تمثل أعلى تحديات لما بعد الصفقة واجهت شركات ومراكز خاصة مساهمة شاركت في هذا المسح:

1) دمج قوي لشركتين.

2) التعامل مع ثقافة مختلفة للمنظمة.

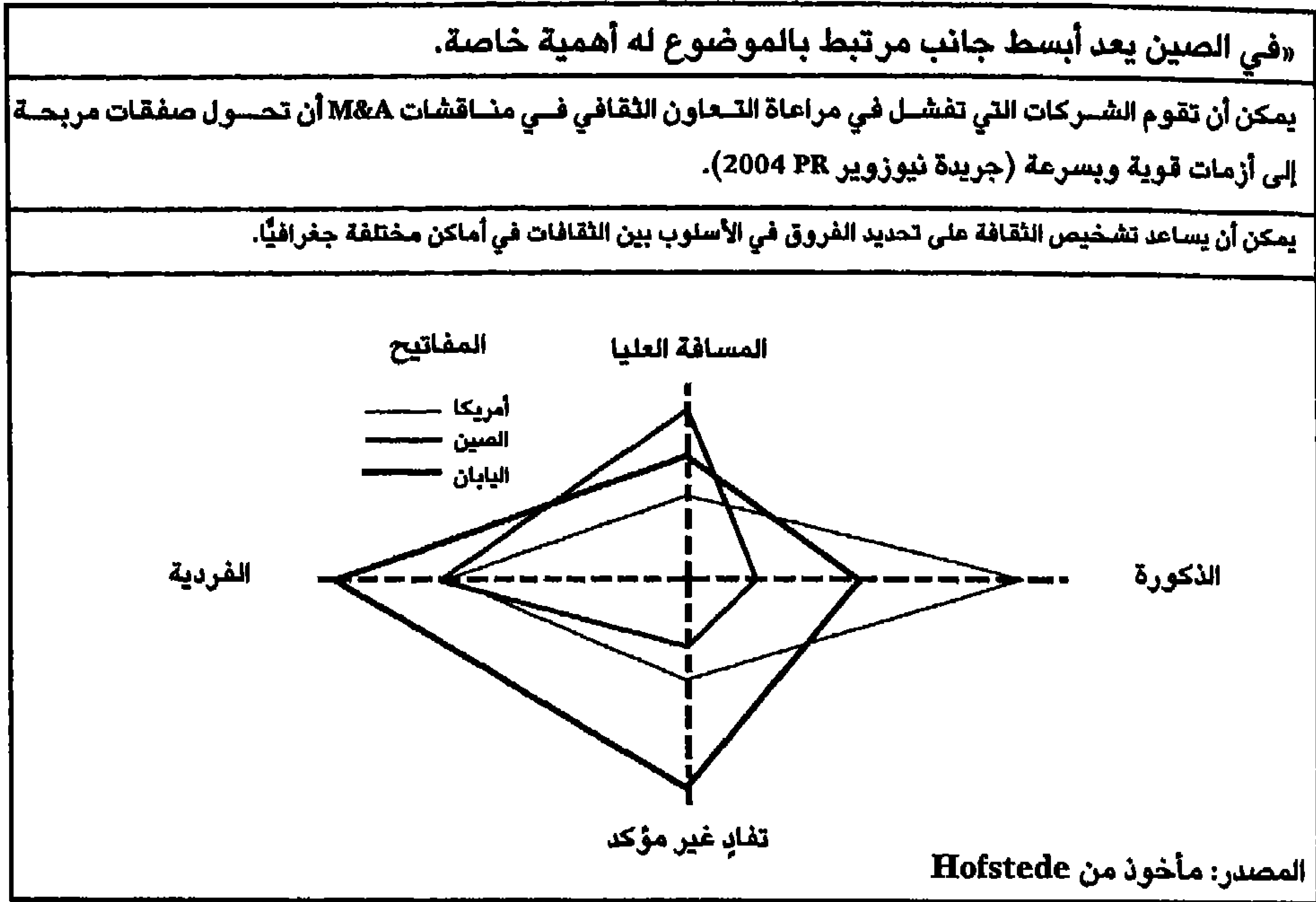
3) قضايا الشعب.

4) أنظمة التقارير وتكنولوجيا المعلومات.

5) الاحتفاظ بالعميل خاصة الحسابات الرئيسية.

6) الزمن والجهود الإدارية المطلوبة.

وبشـكل عام وجدت الشـركات أنها لا تقوم ببداية التخطيط لما بعد الصفقة بفترة كافيـة؛ حيث إن الحصول على قيمة من التعاقد والإسـتراتيجيات الجديدة لما بعد الاقتناء عـادة ما يكون هـو الاختلاف بين الصفقـة الناجحة والفرصة الضائعـة. هذه حقيقة في جميـع أنحاء العالم، ولكنها حقيقة أكبر فـي الصين التي تعطي أهمية لتحديات التحريات المطلوبة المقترنة بالمنافسة القوية في الصفقات والتقييم الحالي.



«في الصين يعد أبسط جانب مرتبط بالموضوع له أهمية خاصة.

يمكن أن تقوم الشركات التي تفشل في مراعاة التعاون الثقافي في مناقشات M&A أن تحول صفقات مربحة إلى أزمات قوية وبسرعة (جريدة نيوزوير PR 2004).

يمكن أن يساعد تشخيص الثقافة على تحديد الفروق في الأسلوب بين الثقافات في أماكن مختلفة جغرافيًا.

المصدر: مأخوذ من Hofstede

شكل 12-1 تشخيص ثقافي

الجوانب البسيطة في عقد صفقة في الصين

عندما يتعلق الأمر بعقد صفقات في الصين، تعمل القضايا البسيطة مثل اختلافات الثقافة على بناء العلاقات السليمة إلى جانب مخاطبة وطرح القضايا المتعلقة بالناس مبكرًا وتأكيد أهميتها الشديدة في عمليات الدمج. فعلى سبيل المثال، بالاطلاع على الاستطلاعات الثقافية، يمكن أن نحدد سهولة الأساليب الملحوظة بين الثقافات في مناطق جغرافية مختلفة كما هو موضح في شكل 12-1.

اعتمادًا على الاستطلاعات الثقافية والاستقصاءات التي قام بها هوفستيد (http://www.geerthofstede.com/hofstede_china.shtml) رجوعًا إلى تاريخها والخلفية السياسية عنها تملك الصين حصيلة عالية متمثلة في قوة المسافة والأهداف القليلة بالنسبة للفرد؛ مما يعكس قبول الدولة للتفاوت الاجتماعي وتوزيع القوى وتراث مجتمع متعاون. كما هو الحال، تمتلك اليابان حصيلة عالية لمجتمع ينطوي على قواعد صارمة إلى جانب إجراءات تأمين وأمن. بالمقارنة بكل ذلك تتربع الفردية على قمة الخريطة في الولايات المتحدة؛ لذلك نعلم أن الاختلافات في الثقافة بين الأفراد أمر شديد الأهمية على اعتبار أن هناك حاجة لمراعاة هذه الأمور في كل خطوة من خطوات التكامل

العملي لكي نقف على حقيقة كل الموضوعات قبل اقتناء أي مشروع استثماري.

وقبل المضي قدمًا في تناول بعض دراسات الحالة الفعلية وخبرة المشروعات، دعونا نقوم بتحديد بعض قضايا الصين الشائعة التي نجدها عادة خلال فترة التحريات المطلوبة التي قد تظهر أيضًا اهتمامات متكاملة.

على الجانب المالي والحسابي

عادة قد لا تصل السجلات المالية المحددة للصين إلى الارتفاع المطلوب، ولا تصل إلى المستويات الدولية خاصة عند التعامل مع شركات خاصة صغيرة الحجم. قد يكون هناك مجموعات مختلفة من الكتب عن الضرائب وأهداف التقارير الإدارية. قد تقوم بعض الشركات، خاصة في البيع الفردي أو التصنيع والتوزيع بالاتجاه إلى القضايا المتعلقة بالعمل وشؤونه وإدارة المكاسب لتحقيق نسبة الأرباح المتوقعة.

قد يتم استبعاد مدفوعات معينة أو معاملات تتعلق بجماعات عادة خارج المكتب. مثل هذه الاستبعادات ليس بالضرورة أن يتم الإعلان عنها دوليًا، ولكنها تعكس عادة قلة الوعي والإدراك للمفهوم ولما ينبغي اعتباره مرتبطًا بمعاملات مجموعة معينة وما هو في حاجة إلى وضعه في الاعتبار في الكتب. قد يكون العمل عرضة لبعض الصلاحيات المجمعة مثل الضرائب المفروضة والأمور التي يواجهها الموظفون من عدم تقييم أعمالهم بالشكل الملائم في الأرباح. ولذلك كان من المهم تقسيم خطة العمل مبكرًا ومراعاة التكاليف الإضافية المحتملة عند إدارة العمل وما بعد الصفقة وعكس ذلك في نموذج التقييم.

على الجانب التنظيمي

في الصين تتواجد التعاقدات معظم الوقت، وتكون محكومة بمجموعة متكاملة من النظم والقوانين وغالبًا ما تكون التطبيقات الفعلية وتفعيل العقود ليست بالقدر الذي اعتدنا عليه في العالم الغربي؛ لذلك في كثير من الأوقات بالإضافة إلى وجود أشياء كتابية يكون الجزء الأكبر الذي له أهمية في الاتفاق هو بناء العلاقات الجيدة والوصول لإدراك مناسب بين طرفي التعاقد. كما اكتشف معظم الناس الذين يقرؤون أو يتعلمون عن الصين أن كلمة «guanxi»أي «العلاقة» لا يمكن أن يتم مواجهتها بضغط لأنها الأساس لتحقيق التكامل لاستثمارك وعملك في الصين الذي يستحق بذل الوقت والجهد.

بعيدًا عن محاولة تحديدكم للتحريات المفروضة تاريخيًّا والمرتبطة بشركة صينية، ستحتاجون كذلك للتفكير في قضايا أخرى مثل التعامل مبكرًا وبشكل منظم مع كيف

تدعم أي فوائد الضريبة المفروضة وكيف يمكن نقل سياسـات التسعير والإستراتيجيات المتعلقة بما بعد الصفقة.

مع مراعاة الهيكل العام للملكية سواء لشركة أو لمجموعة ناجحة بالإضافة إلى احترام المسـاهمين بالشـركة، يمكن أن تكون عمليات العمل مؤثرة عادة أو متأثرة من الأطراف الأخرى بمعنى التأثر بالمسـاهمين مثل الحكومات المتعددة السلطة والنظم بالإضافة إلى عمليات الموافقة المتنوعة المطلوبة للاسـتثمار في شـركتك الصينية. وقد يواصل هؤلاء الأشـخاص السعي للحصول على تأثير معين، ومستمر عن العمل. ومرة أخرى، من المهم أن نقـوم ببنـاء هذه العلاقـات وإدارتها مبكرًا؛ لأنـه إذا لم يكن لديك القـدرة أو المعرفة، فعليك أن تجد شخصًا يملك الرغبة في مساعدتك.

مرة أخرى، تذكر أن العلاقة بين الأفراد في الصين هي أسـاس كل شـيء بما في ذلك أن تصبح ناجحًا في عملك واسـتثمارك. ولذلك، فمعظم الأعمال السائدة ترتبط بالعلاقات الشخصية وطبيعة الطرف الآخر. وهو الأمر الذي يمكن ترجمته في الاستقلالية الممنوحة للعملاء الأساسـيين، والمورِّديـن، وعقود العمل. ويعد هذا عنصرًا حاسـمًا وأصعب جزء يمكن للمستثمرين الأجانب اكتشافه؛ حيث إن ما سيفقدونه كثير إن لم يقوموا باتباع هذه الأمور بعناية أثناء حواراتهم، ومناقشاتهم مع الشركة المرادة.

قضايا أخرى

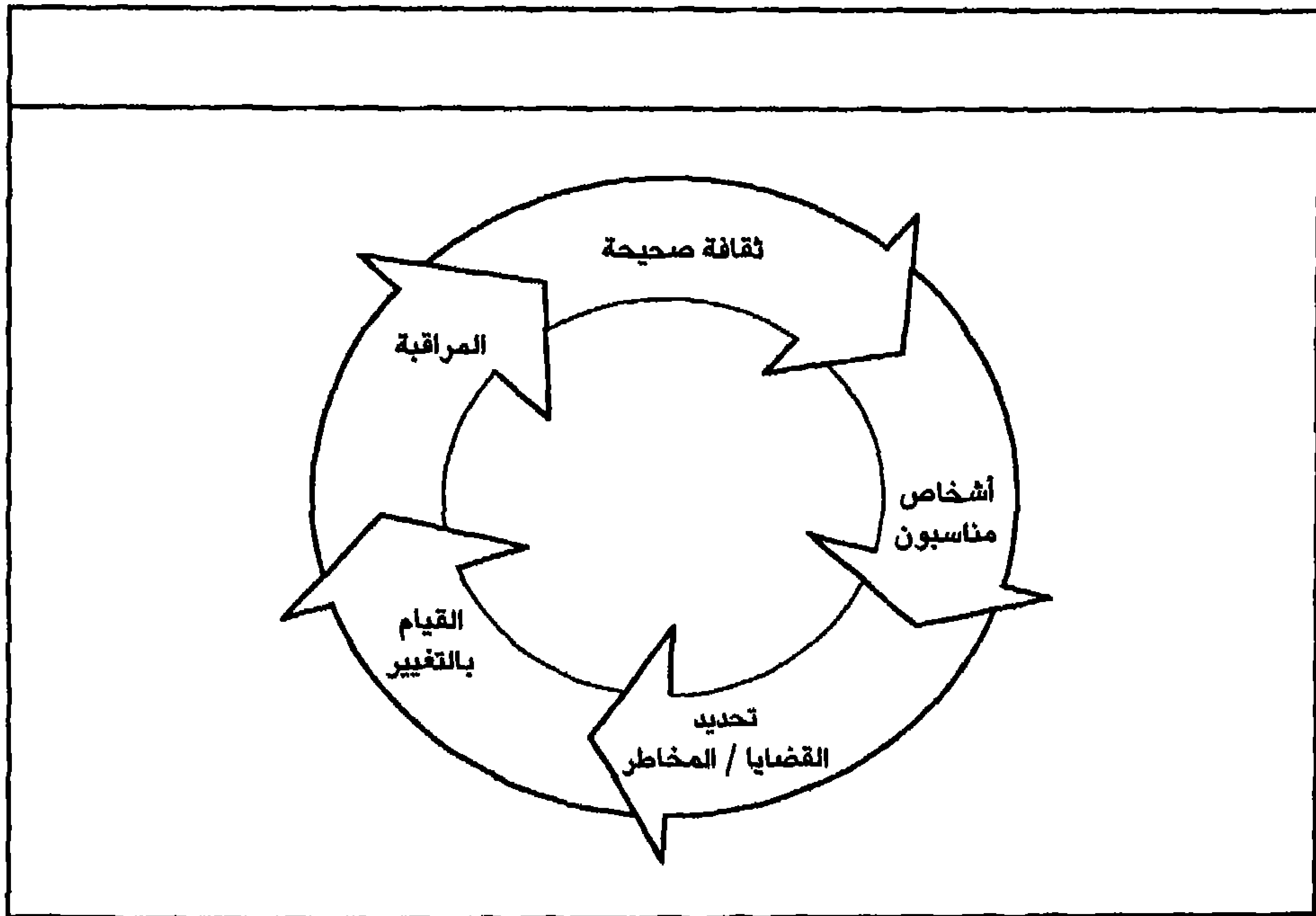
كما هو الحال مع معظم الاستثمارات الأجنبية في الصين التي لا يزال حجمها صغيرًا إلى متوسط، عادة ما تكون هذه الشركات ملكية خاصة ويتم إدارتها بشكل فردي. ولكنها عادة ما تكون مميزة بتركيزها في العمل ونموها السريع بشكل جيد؛ لذلك، فربما لا يكون مقياس السيطرة الداخلية هو العمليات التي يمكن أن تسير عليها شركتك ومتطلباتها.

كذلـك ربما يكون الشـخص القائم على الأمور المالية مثـل المختص المالي ضعيف الخبـرة، وربمـا لا يكون لديه بالضـرورة خلفية مالية كافية مقارنـة بالمقاييس الغربية. وبالتالـي، لن يتمكن من الإيفاء بمتطلباتك فيما يتعلق بالتقارير أو أمور الشـركة. ويؤدي هذا إلى صعوبة في وجود توافق مع المقاييس الخاصة بالتقارير المتعلقة بما بعد الصفقة، وتؤدي لمزيد من التكاليف في البحث عن مصادر إضافية والتدريب والوقت لوضع نظام يساعد على الإيفاء بالمعايير الموضوعة.

مـع جميع هذه القضايـا والتعقيدات المذكورة، يمكنك بالفعل تخيـل وتوقع أن القيام بصفقات في الصين بوجه عام يسـتغرق وقتًا أطول من الغرب. وبالمثل، قد يؤدي التكامل

عامة سعيًا إلى دمج العمل إلى المزيد من الوقت بسبب التعقيدات المتعددة والجوانب المختلفة المندرجة في القضايا. يوضح الشكل 12-2 الخطوات المتنوعة في عملية الدمج المتكاملة.

لذلك، كلما كان تحديد القضايا ذات الاهتمام المشترك والمخاطر مبكرًا لاتخاذ التغييرات اللازمة ومراقبة النتائج عن قرب كان الأمر حتميًا. ولكن لكي تفعل ذلك، من المهم أن تقوم بتطوير الثقافة السليمة بمعنى أن شركتين من ثقافتين مختلفتين ستكونان في حاجة إلى التواؤم والتكيف مع بعضهما البعض للوصول إلى التوازن المطلوب. وبينما يكون من الصعب العثور على ثقافتين تتكامل كل منهما مع الأخرى بدلاً من خلق صعوبات يكون هناك حاجة على الأقل لاكتشاف الثقافة الصحيحة للعمل لجعله يسير بالشكل المقبول مع الأشخاص المناسبين (بمعنى المزيج الصحيح). وبالتالي، يكون لديك الفريق المتكامل الذي يقف على أرض قوية تساعدك في المضي نحو النجاح في الصين.



الشكل 12-2 عملية التكامل

دراسات حالة

يتصــور الأجانب أن الصين تعمل بموجب قانونها الخاص. وفي الواقع، تملك الصين مفهومها الخاص للقوانين التي بمجرد فهمها يمكن العمل بشــكل جيد جدًّا ثم شــرح هذه النقطة من خلال مزحة شائعة في الصين:

هبط ســائح في مطار شنغهاي، واتجه إلى التاكســي، وركبه، فانطلق السائق بسرعة جنونية جعلت الســائح يشــعر بالذعر وبدت على وجهه علامات الشــحوب، فالتفت السائق نحوه وقال إن القيادة في شنغهاي آمنة تمامًا لدرجة أن أخاه يقود التاكسي منذ 10 سنوات ولم يتســبب في أي حادث على الرغم من أنه لا يتوقف أبدًا حتى عندما تكون إشــارة المرور حمــراء. وعند هذا الحد أراد الســائح الخروج من التاكســي على الفور خاصــةً عندما اقترب الســائق من تقاطع طرق وإشــارة مرور إلا أنه لم يســتطع، فغاص في مقعده خلف السائق، وتملكته الدهشــة عندما قام السائق بإبطاء السرعة والتوقف تمامًا في حين أن الضوء كان أخضر ويســمح بالمرور. فســأله الســائح متعجبًا لمــاذا توقفت مع أن الضــوء كان أخضر، فأجاب السائق لأنك لن تستطيع أبدًا أن تعرف متى سيأتي أخي من الجهة المقابلة!

ستحدد دراسات الحالة الثلاث التالية على الرغم من التباين الشاسع بينها كيف يمكنك الوصول إلى النجاح بالاستثمار في الصين.

دراسة الحالة «أ» تحديات بنية المجموعة المتشعبة

عملت شــركة KPMG ، وهونج كونج(SAR) بالصيــن مؤخرًا على توجيه نصيحة لشــركة أوروبيــة عن أمور تتعلق باقتنائها شــركة أعمال خاصة فــي الصين لها أكثر من 10.00 فــرع فــي ربوع الصين. وقد أدى عدد المواقع إلى وجــود صعوبات في الدمج بعد إتمام الصفقة. ولذلك، واجهت الشــركة عددًا من التحديات في أمور مثل التقارير المالية، والضرائب السابقة، والسيطرة، والشؤون الداخلية، وأداء النظام.

تعمــل كل من شــركةKPMG ، وهونج كونج(SAR) مع الشــركة لمســاعدتها في فهــم بنية المجموعة المتشــعبة للشــركة والأمــور الداخلية ونظــام التقاريــر الإدارية. وساعدتها كذلك في تحديد المخاطر والقضايا المالية والضرائب والتشغيل التي ثبت أنها أمــر حتمي أثناء عقد المفاوضــات وبعد إتمام الصفقة. لقد زرنا جميع مواقع التشــغيل الرئيســية لفهم الإجراءات اللازمة على مستوى الفروع، والدخول إلى المستويات الثابتة والمتكاملة بها. وســاعدنا الشركة على بناء ســلطة داخلية متكاملة وقوية، وإطار عمل محكوم بحيث يمكن تحقيق الهدف المنشود. وهو إقرار سياسات متسقة، ومتناغمة في جميع المواقع.

إنــك عندما تملــك القدرة على تحديد تحديات الدمج في مرحلة التحري والاســتعلام المقررة ســتكون شركتك قادرة على تنفيذ الكثير من الصفقات، والأمور المترتبة عليها. لقــد كانت الشــركة المندمجة قادرة على العمل بشــكل أكثر كفاءة فــي فترة وجيزة من الوقت بعد اقتنائها.

دراسة الحالة «ب» تكامل ثقافتين متحدتين

دعمت شركة KPMG ، وهونج كونج(SAR) بالصين مشروعًا مملوكًا للدولة في اقتناء أحد الفروع في أوروبا وبالتالي دمجه مع الشركة الأم.

قمنا في البداية بدعم الشركة في تنفيذ التحري، والاستعلام اللازمين اللذين يمتدان لما بعد الاقتناء؛ مما ساعد على تطوير الإستراتيجية للاحتفاظ بفريق العمل الأساسي. وقد كانت هذه الإستراتيجية مهمة بوجه خاص حيث كان لكل شركة من الاثنتين ثقافة مختلفة تمامًا عن الأخرى. في بداية الأمر أراد مدير الإدارة الأوروبي الاستقالة؛ إذ إنه لم يستطع التعاطي مع أسلوب الإدارة الصينية.

قامت شركة KPMG ، وهونج كونج(SAR) في الصين بتقييم ممارسات العمل الجوهرية للشركة على الجانب الصين لتغطي الجوانب المالية حجم رأس المال وعمليات السيطرة والتحكم. وقامت الشركة الصينية بوضع الكثير من التأكيدات على السلطات المركزية لجميع الوظائف بينما كانت الشركة الأوروبية تركز دائمًا على التكيف مع إطار العمل المحلي.

بالعمل معًا مع فريق الإدارة الأوروبي والصيني، قمنا بتدعيم الشركة الصينية في تطوير سياسات عمل جوهرية جديدة وفرت رؤية عميقة لعملية التحكم الداخلية القوية والفرعية التي كانت مقبولة من فريق الإدارة الموجود. كذلك دعمنا إعادة تقييم مجموعة التعويضات للمديرين الأوروبيين؛ مما أوجد مجموعة إصلاح مقبولة للشركة الصينية التي جذبتهم بالشكل الكافي للحفاظ على اتساق الإدارة، واستقرارها.

دراسة الحالة «ج» توفير خدمة ما بعد الدمج

دعمت شركة KPMG ، وهونج كونج(SAR) موردًا أجنبيًا لاقتناء مصنع صيني يعمل في مجال قطع الغيار؛ حيث التزمنا بتوفير دعم ما بعد الدمج بهدف الوصول لعمل مستقر وتنفيذ ناجح لدفع الربح. ساعدنا الشركة كذلك في تأسيس مكتب إداري لما بعد الدمج لفحص كثير من الجوانب التي يتطلبها العمل مثل الثقافة، والهيكل التنظيمي، إدارة متعاونة، ونظم تكنولوجيا معلومات. وستشاهد الإجراءات الأساسية المتخذة في الوظائف الرئيسية بالعمل كما هو موضح بالشكل 12-3.

يركز الدمج عمليًا على تحسين الحسابات، والأبحاث والتطوير، والمبيعات؛ لأن الشركة الصينية كانت تعتمد على عمليات يدوية في كثير من الصفقات والسجلات غير المدعمة بدلائل. كما كان التحكم في الجودة بالنسبة لمهمة الأبحاث والتطوير محكومًا، ومدعمًا بقليل من السجلات. ولذلك، ساعدنا الشركة على تنفيذ هيكل تنظيمي جديد ونظام حساب تكاليف جديد. وقمنا كذلك بمساعدتها في خفض تكاليف الأبحاث والتطوير عن طريق تحديد معايير للنجاح، والجامعات المحلية المتخصصة في المبيعات، وتعريفها بمصطلح البيع الناجح، والقيام ببعض التحسينات في إدارة الائتمان.

كان قرار المشتري هو تقييم وتنفيذ خطة متكاملة لما بعد الدمج مثل إجراء تحسينات عملية، وإحكام مزيد من السلطة لتساعد في تحقيق الأهداف والأرباح بعد الاقتناء.



الشكل 12-3: خطط فعلية لتحقيق عملية الدمج بنجاح

إذا كنت مهتمًا بالقضايا البسيطة وتحديات ما بعد الدمج مبكرًا، فستحصل على فرص أفضل كثيرًا في التقدم في المنافسة واستقرار عملك والبدء في زيادة أرباحك. وبالتالي، ستجعل هذه النتائج عمليتي الاقتناء والدمج أكثر نجاحًا. وهو ما سيؤدي بدوره إلى المزيد من العائدات.

13

إدارة انتهاك الملكية الفكرية: ماذا تفعل عندما تواجه مصاعب؟

جوشوا ويل، ولوك مينفورد، روز الدولية وشركاها

مقدمة

ستقوم الإجراءات الجيدة للحماية بخفض معدلات انتهاك حقوق الملكية الفكرية بينما تضع الشركات المحترمة في مكانة أفضل، وتعطيها القدرة على الاستجابة عند حدوثه. وللأسف، لا تحد هذه الإجراءات من الانتهاك بشكل كامل؛ لأنه تتبع أسلوبًا بحيث تكون الخطوة الأخيرة في حقوق الحماية برنامج تفعيل أجوف.

يعد الهدف الأساسي لبرنامج فعال يتميز بالكفاءة أن يواجه الأمر بشكل رادع بحيث يقتنع أكبر عدد من الشركات بأنها ستتفوق إذا تركتك في حالك. وتعد كيفية نجاح الشركة في الاستجابة والتعامل مع الانتهاك عاملاً مهمًّا في تحديد ما إذا كان الشخص قد اختار أم لم يختر الإقدام عليه، وما إذا كان للشركة سمعة طيبة أم أنها غير محل ثقة أو أنها تتعاطى مع عمليات الانتهاك. وعندئذ، يصبح احترام المنظمة العالمية لحقوق الملكية الفكرية وأعضائها لهذه الشركة محل نظر. وإذا كانت استجابة الشركة سريعة وجادة ومنظمة، فستقوم بتفعيل الوعي والإدراك بأنها جادة في الدفاع عن حقوقها. وهذا سيجبر المهاجم أو المنتهك على إعادة حساباته، وتقييم الموقف.

ومن ثم، كيف يمكن لشخص أو منظمة غرس هذا الإدراك؟ الخطوة الأولى هي التنظيم الجيد؛ لأن الفشل أو الإخفاق على الأقل فى اتخاذ بعض الإجراءات الأمنية والوقائية الموضحة

في الفصل السابق، سيعطى الفرصة للانتهاك، ويشجع كذلك على القيام به. ويظهر التنظيم الضعيـف عادة في البطء في اتخاذ قرار واضح، وتضييع فرصة اتخاذ الإجراءات اللازمة. ويتضح ذلك أيضًا في الحقوق الضعيفة حين تفشـل الشركات فى اتخاذ الخطوات اللازمة لتسجيل أو حماية الحقوق وكذلك تفتقر إلى اختيارت التفعيل الأساسية.

حين يتم تفعيل إجراءات الحماية, يكون أي شـيء آخر مترتب على كيفية اسـتجابة الشـركة لانتهاك ملكيتها الفكرية؛ حيث ينبغي أن تفترض الشركات التي تقوم بالعمل فى الصين أنه سـيتم انتهاك الملكية الفكرية لها. ومن ثم، انتهاك للميزانية وتأسيسها للسوق إلى جانب تقديم إسـتراتيجية للتفعيل والتحقيق. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم مشـورة عملية عن كيفية فعل ذلك.

الإستراتيجية

ينبغي أن تعمل الشـركات مع محاميها لتطوير إستراتيجية واضحة ومحددة لكشف وتحقيـق ومعرفة هذا الاختراق. معظم الدراسـات التى تمت على الشـركات أثبتت الكثير من التشـابه؛ مما سـمح بالتعامل من منطلق أن الإجراءات متساوية للكل. سيساعدك ذلك فى إتاحة الوقت والموارد للتركيز على الحالات الأكثر صعوبة وأهمية. سيساعد الشركات كذلك على إعداد خطة للتعامل مع الأمر بشكل مناسب وسريع لردع أي خرق يمكن حدوثه. لا يقوم ذلك فقط بإيقاف الاختراق سـريعًا، ولكن يساعد كذلك على زيادة فرص الوصول إلى دليل مادي وتجميد حسـابات البنوك. الأهم, أن ذلك يعيد تفعيل طريقة إدراك الشركة لمدى أهمية دفاعها عن حقوقها.

ولكي تؤدي ذلك بكفاءة، ينبغي أن تتضمن الإستراتيجية تحديد إطار عملي للوصول لـكل خطوة وتحديد المسـؤوليات، مثل إجراء مسـح شـامل للسـوق وبرنامـج التحري والاسـتعلام ونظام لتحديد وسـيلة التعامل المناسـبة. ستعتمد اسـتجابتك على كثير من العوامل. على سبيل المثال:

- تهديد للصحة العامة وأمانها.
- حجم الاختراق والانتهاك.
- فرص تعرضك لأي خسائر بسبب هذا المخترق.
- ما إذا كان قد تم تسجيل حقك ضد الانتهاك.
- عدم فائدة الدراسة التجريبية.

- ما إذا كان المنتهكون يقومون بتقييم سمعتهم.
- الأذى المحتمل للسوق.
- ما هي التبريرات القضائية، والثغرات القانونية التي يمكن للمنتهكين استغلالها؟
- التعرض لإقامة دعوى قضائية إلى آخره.

قد تملك الإستراتيجية الفعالة أهدافًا ومستويات مختلفة للقوة اعتمادًا على الصناعة، والقيمة والقدر اللذين تساهم بهما في الملكية الفكرية، وحدود الميزانية المسموح بها. فعلى سبيل المثال، قد تتساءل "ما هي النتائج المرجوة؟" عقوبة في السجن، وكشف كامل للمرتكب، وإيقاف الخرق والانتهاك، وتدمير آثاره الباقية، وتعويض عن الخسائر أو شراء رخصة؟

قد تحتاج الإستراتيجية كذلك لتصنيف نجاح الإجراء؛ لذا ينبغي أن يتضمن ذلك عناصر مثل التكاليف، والقابلية، والمعيار، والشكل الكلي العام لمفهوم الاختراق.

تجميع المعلومات

الخطوة الأولى: المسح الشامل

تعد الصين دولة كبرى والكشف فيها عن الاختراق قد يكون مستحيلاً أحيانًا. وعلى أي حال، يعتمد مدى الصعوبة عادة على الصناعة ونوع الانتهاك. كما سيعتمد امتداد برنامجك على ميزانيتك. وخلاصة القول أن الحكمة تقتضي أيضًا أن تقوم بتوسيع حجم إدراكك للصين؛ حيث إن الكثير من السلع التي يتم اختراقها في الصين يتم تصنيعها بهدف التصدير فقط:

- **التسجيلات الجمركية:** يوصى بأن تقوم الشركة بتسجيل علامتها التجارية، وبراءة الاختراع، وحقوق الطبع في قاعدة البيانات الجمركية المركزية. يتزايد هذا بشكل كبير ليساعد في القدرة على الوصول للسلع المهربة في عمليات التصدير. ويمكن للشركات كذلك تحسين مرحلة الاحتمالات القوية وتوعية المصدِّرين من خلال جلسات تدريبية في مكاتب جمركية فردية.
- **مراقبة عن طريق الإنترنت:** تم تعيين عضو أول في فريق العمل للبحث في الإنترنت، والمواقع التجارية الإلكترونية الفورية مثل alibaba – com للبحث عن السلع المهربة.
- **إدراك الجمهور، وفريق العمل:** طباعة أرقام تليفونات مباشرة للمستهلك على العبوات وتشجيع المواطنين على تقديم تقارير فورية من مكان العمل. وإذا تردد وجود أي

تسرب للسلع، ينبغي إخطار العملاء عن كيفية تحديدها (كن حريصًا على ألا يؤثر ذلك على ثقة العميل).

- **الشؤون التجارية:** تنجذب الشؤون التجارية للمخترعين كأسلوب مكلف له فاعلية لتسويق منتجاتهم. وبالمثل، هم فرصة فعالة لأصحاب الحقوق لتحديد المخترقين الجدد ومراقبة السابقين. وعند تسجيل شهادة بالحقوق، تتواجد خيارات التفعيل في الشؤون التجارية الكبرى على الرغم من أنها محدودة بشكل عام بإقصاء البنود من العرض.
- **إجراء مسح للسوق:** برامج أكثر شمولاً قد تتجه نحو السوق سعيًا وراء السلع المقلدة، بداية من أقصى المدينة والأسواق الكبرى في المدينة مثل بوو، التي تم إعادة تمليكها لتجارتها المخالفة.

الخطوة الثانية: التحريات

بمجرد تحديد إحدى الشركات على أنها منتهكة ومقلدة ستحتاج للقيام بالمزيد من التحقيقات. يعني ذلك إرسال محقق للمصنع لمقابلة ممثلي المبيعات أو الإدارة والبحث في المصنع. وقد يحاول المحقق تحديد ماهية المنتجات التي اخترقها وقام بتقليدها، والمخزون الذي لديه منها وحالة الإنتاج، وحجم الشركة، والهيكل التنظيمي، ونوع النشاط المعلن إلى آخره، والحصول على عينات وصور. قد تسمح هذه المعلومات للشركة بتقدير الأجر المناسب، وتوفير الأدلة الملموسة.

هناك مئات من الشركات في الصين تمنح خدمات تحقيق في الملكية الفكرية" كثير منها لم يكن موجودًا لفترة طويلة"؛ لذا كن حريصًا من الشركات التي تختارها للقيام بالتحقيق. يستحق الأمر أن تقوم بالتحقيق المقرر مقدمًا عند إنشاء مقر هذا العمل. وأهم شيء أن تكون المعلومات حديثة، ودقيقة، ويمكن الاعتماد عليها.

الأدوات المستخدمة لتفعيل الإجراء

يملك الملاك الحقيقيون مجالاً من الاختيارات المتقدمة المتفاوتة التي يتسنى لهم استخدامها بدءًا من المتطلبات الفورية في الشؤون التجارية وصولاً إلى خطابات الإيقاف الرسمي والمقاضاة، والوساطة، والإجراءات الإدارية، والدعاوى المدنية، والتقاضي الجنائي.

في معظم الحالات، ستبدأ الإجراءات بإيقاف رسمي وخطاب بالتوقيف. إذا فشل ذلك في الوصول إلى نتائج مرجوة، يمكن أن تبدأ عندئذ الوساطة أو تنفيذ الإجراءات الإدارية

وإقامــة الدعوى المدنية. في حين تميل الحالات الجنائية لاســتبعاد هذه الخطوة والاتجاه مباشرة إلى الإجراء الإداري أو التعويض المدني أو إقامة الدعوى القضائية الجنائية.

خطابات الإيقاف والإلزام

بغض النظر عن الأســاليب المباشــرة في الشــؤون التجارية، تمثل خطابات الإيقاف والكف أرخص وأبسط اختيار في تفعيل الوسائل القانونية. وفي حالة نجاحها، يمكن أن ينتهي هذا الموضوع بأقل قدر من الصعوبة.

تعــد موضوعية الخطاب أساســية لتقديم الهدف بأبســط شــكل للحالــة، وقد يتجه فيمــا بعد إلــى المحكمة. وبدلاً من أن يكــون مجرد طلب، ينبغــي أن يتضمن جميع الأدلة والتفاصيل. وينبغي كذلك أن تقوم بإرفاق شــهادات التســجيل الخاصة بك، وإذا أمكن أي قرارات إدارية أو قرارات محكمة لصالحك؛ حيث يقال للمقلد المنتهك: "انظر، لدينا بالفعل هذا القدر من الأدلة ضدك، وحقوقنا واضحة. لقد كنا منظمين، واستطعنا بالفعل الانتصار عليك. وإذا لم تتوقف، فســنقوم بتفعيل حقوقنا، وستخســر أنت!". ويمكن للشركة عندئذ المطالبة بموافقة المخترق على إيقاف إنتاج السلعة، ومصادرة مخزونها لديه أو تدميره. فإذا كنت واثقًا تمامًا من نجاح قضيتك، يمكنك إلزامه بتغطية الرســوم القانونية وأتعاب المحاماة أو تسديد غرامات.

كما يجب أن تعلم أن معظم خطابات الإيقاف تتطلب متابعة جيدة مثل إجراء اتصالات تليفونيــة، وزيارات للوصول للمعرفة التامة. بشــكل عام، يتنــوع نجاح خطابات الإيقاف اعتمادًا على الصناعة والموقع؛ حيث لا تتناســب خطابات الإيقاف في جميع حالات الخرق مع الذين قد يستخدمون أحيانًا التحذير لإخفاء الدليل، وجهات التمويل.

أما في حالة عدم استســلام المنتهكين وفشل المفاوضات، فمن المهم أن تتبع خطاب الإيقاف بمزيد من الفعل.

الوساطة والمفاوضات

تملــك الصين نزعة ثقافية نحو حل المنازعات بالوســاطة في أي صراع. ولذلك، قد يتبع خطاب الإيقاف مناقشــات رســمية يمكن أن يقوم بها الوســيط. وعلى أي حال، تعد خدمات الوساطة الرسمية تطورًا حديثًا للأمر فقط، مع معظم القضاة والسلطات الرسمية التي تقوم بالحكم من خلال مستشــار وســيط غير رســمي. وســيقوم القضاة بتشــجيع الطرفيــن على إنهاء النــزاع لدرجة أنهم قد يقومون بمد إجــراءات التقاضي للوصول إلى الحوار بين الجانبين. وتحاول كذلك الســلطات الإدارية، خاصة **منظمة التجارة والصناعة**

التي تقوم بمحاولة حل النزاع بهذا الأسلوب بحيث لا يكون هناك حاجة إلى قرار العقوبة الرسمية، وبدلاً من المفاوضات غير الرسمية.

الإجراءات الرسمية

في حالة فشل خطابات الإيقاف والوساطة وعدم ملاءمتهما، يمكن أن ينتقل الملاك الحقيقيون إلى إجراءات رسمية قانونية: إجراءات إدارية، ودعاوى مدنية، ومقاضاةقانونية.

لقد تغير أسلوب ومجال تفعيل الإجراءات في الصين في السنوات الخمس الماضية بينما كانت الإجراءات الإدارية الفعالة هي القناة المفضلة التي يتم من خلالها حل المنازعات المتعلقة بالملكية الفكرية (خاصة العلامة التجارية)، لم يعد يُنظر إليها على أنها علاج ناجع وكافٍ لإيقاف غالبية الانتهاكات. فمنذ انضمام الصين **لمنظمة التجارة العالمية**، كان هناك قدر من التغييرات التي قام بها مشرِّعو الملكية الفكرية. وقد أدى ذلك إلى تدعيم المعاملات في الإجراءات المدنية، وأسفر عن زيادة سريعة في عدد إجراءات النزاع في المحكمة. ونتيجة سعي الملاك الحقيقيين إلى مزيد من الإستراتيجيات المتوازنة المتوافقة مع التفعيل الإداري والتشريع الهادف.

الإجراءات الإدارية

لا تعد الإجراءات الإدارية إجراءات جنائية، ولكنها إجراءات رسمية سريعة (معروفة باسم "الحملات") تظهر بشكل عام في شكل غرامات صغيرة وتدمير لتجارة المخترق. وعلى الرغم من شيوعها، إلا أن كثيرًا من الملاك الحقيقيين الآن يتذمرون من حقيقة أنه على الرغم من وجود مئات من الحملات المفترض نجاحها، إلا أنهم ما زالوا لا يجدون أي تأثير إيجابي على مستوى هذه الانتهاكات؛ لأن السلطات تواصل توقيع غرامات حازمة على المقلدين. ومع ذلك، تزداد قناعاتهم بأنه ليس هناك ما يخشونه منها. وقد تم تقديم دعاوى إلى **هيئة الصناعة والتجارة**، نصفها على الأقل كان سريعًا ومباشرًا ورخيصًا إلا أنه بالنسبة لبراءة الاختراع وحقوق الطبع كان الأمر بطيئًا، وكانت قدرات السلطات المباشرة ضعيفة.

يعرض المربع 13-1 قائمة بالسلطات الإدارية والقوانين المعمول بها.

هيئة الصناعة والتجارة

قانون العلامة التجارية، وقانون مكافحة التنافس الجائر، وتسجيل الشركات إلى آخره...

هيئة حقوق الطبع القومية

قانون حقوق الطبع.

مكتب الدولة للملكية الفكرية

قانون براءة الاختراع.

الهيئة العامة للجمارك

قانون الجمارك.

مكتب الإشراف التكنولوجي

قانون جودة المنتج وقواعد إشعار المنتج.

لا تذهب الغرامات الإدارية للضحية أو في بعض المناطق، تواجه بعض السلطات الإدارية سمعة سيئة بسبب عدم المصداقية والفساد. ولذلك، يجب أن تكون الحالات الإدارية قاطعة ونافذة. وللأسف، لم تمنع إجراءات المراجعة الإدارية الجديدة السلطات من التصرف في حدود الحالات الموجودة التي واجهوا بسببها تهديدًا وخطرًا حقيقيًّا.

إجراءات إدارية بديلة لها فعاليتها

عندما لا تكون قوانين الملكية الفكرية متوافرة أو فعالة قد يمكن استخدام وسائل قانونية أقل مباشرة مثل إخطار السلطات المسؤولة عن الخرق الموجود للمنتج أو الفشل في الإيفاء بالجودة ومعايير السلامة أو الفشل في التواؤم مع القوانين وتسجيل الأعمال، أو ببساطة الفشل في سداد ضرائبهم. مثل هذه الانتهاكات يمكنها كذلك حث السلطات المتقاعسة عن القيام بحملاتها.

الدعاوى المدنية

في السابق، كانت الدعاوى في الصين مركزة في الأساس على القضايا الخطيرة والمعقدة التي تحتاج إلى خبرة تشريعية ثم تزايد الأمر ليصبح من الممكن استخدام الدعوى المدنية لتفعيل الاتجاه السائد. ومع النمو المتزايد لعدد من القضايا المباشرة والأقل خطورة أصبح يتم تسجيلها تاريخيًّا على أنها إجراءات إدارية. وهناك عدة أسباب لهذا، أهمها القيمة الرادعة العظمى للأمور.

لا يــزال النظام التشــريعي للصيــن صغيرًا، ولكن كفاءة التشــريع تزايدت بســرعة، فتزايــدت التعويضات عن الخســائر. وقد يتم بالتدريج إغلاق الثغــرات المحيطة. ونتيجة لذلــك، يتطلــع الملاك الحقيقيــون إلى الحصول علــى الحلول المدنية بدلاً مــن الإجراءات الإدارية على اعتبار أنها الحل الأمثل لهم. وقد تم تدعيم هذا التغيير في الإســتراتيجية من خلال جولة كاملة من التعديلات التشــريعية التي تــم تفعيلها اعتمادًا على انضمام الصين إلى **منظمة التجارة العالمية**. ويمكن أن نلمس تأثير هذا التغيير في الأساليب التالية:

- القــرارات التي تمت من الســلطات العليا (بكين، وشــنغهاي، وجوانجزهو) تعد الآن مقياسًا دوليًا.
- تزايدت معدلات التعويض عن الخســائر (على الرغم من عدم تأثير ذلك على المستوى الأمريكي والأوروبي).
- أصبح نادرًا شيوع المشاكل الناتجة عن الحماية من الانتهاك على المستوى المحلي.
- الإطــار الزمني للحــالات التي تتضمن عناصر أجنبية بدأت فــي الانخفاض (حيث يتم البت في الدعاوى خلال 14 شهرًا من تسجيل القضية).

مزايا الدعاوى القضائية

- تعد القضايا المدنية سجلاً عامًا، بينما لا تعد الإجراءات الإدارية كذلك. وكثير من الشركات الصينية لا ترضى بحقيقة النظر إليها على اعتبار أنها منتهكة أو مقلدة؛ حيث يعد ذلك صيتًا سيئًا يدمر فرصتها في القيام بأعمال مشتركة مع المستثمرين الدوليين.
- يكــون المقلدون والمخترقــون عادة في حاجة إلى الدفاع عن أنفســهم في مكان غير مرحَّــب بهم (مــن خلال منتديات التســوق مثــلاً). كما يكلفهــم ذلك ماديًا، ويســبب إحراجهــم، ويكــون عادة رادعًا كبيــرًا في حد ذاتــه. ويتم اتخاذ الإجــراءات الإدارية عــادة في الغالب عند احتجاز المدعى عليه، وقد يؤدي إلى حدوث مشــاكل خاصةً مع المطالبين بالحماية.
- يتحكم المدَّعون بالحق المدني في القضية؛ حيث يميلون في القضايا الجنائية والإدارية إلى الحصول على سلطة أقل، إن وُجدت.
- قد تتجه الدعاوى كذلك إلى فرض غرامات، وإلزام المدعى عليهم بالمصاريف الإدارية وأتعاب المحاماة.
- يمكن كذلك الاســتفادة منها في اســتصدار حكم قضائي للتعريــف بالعلامة التجارية المعروفــة بوضوح، وإخطار **هيئــة الغش التجاري** لفرض الحمايــة على هذه العلامة

التجاريــة بينمــا يكــون ذلك محتملاً مــن خلال العمليــة الإدارية. وقد يــؤدي إخطار المحكمة إلى زيادة قدر القضية في بعض الحالات.

العوائــق

وعلى أي حال، لا يزال هناك الكثير من العوائق أمام نجاح الإجراء المدني في الصين للأسباب التالية:

- لا يــزال تقديــم أدلة مادية ملموســة في المحكمة أمرًا صعبًــا. ولذلك، قد يتخذ بعض القضــاة الإجراء بطريقة مختلفة عن قاضٍ آخر. وكثير من المحاكم لا تزال غير قادرة على التقســيم والتعامل مع قضايا الملكية الفكريــة المعقدة. وينتج عن ذلك أن يؤدي الحكم المدني إلى الاســتفادة القصوى وتقدير حملة التفعيل، إلا أنه في الوقت نفســه يصعِّب انتقاء القضايا الصحيحة في الأماكن الصحيحة.
- تكون الإجراءات المدنية عادة أبطأ وأكثر تكلفة من الإجراء الإداري. ولا تزال القضية تســتغرق دورة من 14 شهرًا بدءًا من تسجيل القضية في الملفات. وقد تسبب خطوة مباشرة، وســليمة نحو الدعاوى للحصول على القانون الدولي في المسألة إلى تكلفة بين 40.000 دولار أمريكي و60.000 دولار.
- هنــاك صعوبة شــديدة في الحصول علــى حكم قضائي مؤقت. بينمــا نجد حلولاً قبل الجلسة للحصول على الدليل ومراقبة فعلية للملكية، إلا أنها ليست بالكفاءة الموجودة بالأحــكام القضائيــة المؤقتة التــي تفرض قيودًا هائلــة على الخيــارات المتاحة قبل الجلسة.
- لا تغطــي الغرامــات (التكاليف) فضلاً عن أن إلزام المدعى عليهم بســدادها فعليًا أمر يمثل مشكلة.
- ليس هناك أي تحفيز لسياسة أي محكمة على تحميل المحامين والمدعى عليهم تكاليف تضييع وقتها، وإزعاجها، وتضليلها. ونتيجة لذلك، يتجه معظم المدعى عليهم إلى جلب أكبر قدر ممكن من العراقيل والعوائق التي ليس لها معنى لإعاقة مسار نظر القضية.
- في حالات براءة الاختراع، يتحدى المدعى عليهم عادة صلاحية براءة الاختراع. وهو الأمر الذي يؤدي إلى تجميد الإجراءات لمدة عام في فترة نظر القضية.

الأضــــرار

كمــا هو الحال فــي الأحكام الأكثر تطــورًا، يكون لــدى المدعي الاختيــار بين ثلاثة إجــراءات لتعويض الأضرار التي لحقــت بالمالك الحقيقي، وتعويض مكاســب المقلِّد له،

وتعويضات فورية. وتواجه المادة الأخيرة ـ وهي فورية ـ بعض التحفظ المحبط. ولكن حتى تاريخه، يُترك للمدعين عادة القليل من الخيارات، كما أن الأرباح صعبة الإثبات، ولا يمكن أن تقوم القوانين المهمشة الخاصة بكشف الأدلة لإجبار المدعى عليهم على سداد هذه الأموال.

اختيار المكان

هناك مميزات هائلة للاختيار يمكن استعراضها في جونجزهو، وشنغهاي، وبكين؛ حيث يملك القضاة في هذه الأماكن بشكل عام المزيد من الخبرة في التعامل مع حالات الملكية الفكرية بعيدًا عن التأثير السياسي الخارجي أو الفساد. ويكون من النادر أن تكون هناك مشاكل. وستعتمد خيارات المكان على ما إذا كان بإمكانك استعراض منتجات المقلِّد أو أنه قام ببيعها في مكان ما، كنت تحاول توزيع منتجك به أم لا.

الدعاوى الجنائية

يعد أقوى تهديد صارم لتقليد الملكية الفكرية هو نظام الدعاوى الجنائية؛ حيث يمكن أن تفرض المحاكم غرامات، وأحكامًا بالسجن قد تصل إلى 7 سنوات. ومن الناحية العملية، لا يتجاوز معظم العقوبات 4 سنوات. أما تقليد الأغذية والأدوية، فيعرِّض مرتكبيه إلى أشد العقوبات.

وعلى أي حال، تعد الدعاوى الجنائية مختصة بجرائم الملكية الفكرية. وفي 2006، جلب مكتب الأمن العام الذي يقوم بالتحقيق في جرائم الملكية الفكرية الجنائية حوالي 2.277 قضية للمحكمة، مقارنة بحوالي 14.056 قضية مدنية. وقد ارتفعت معدلات المدعى عليهم المطلوب مثولهم أمام المحكمة لتصل إلى 3.624 مدعى عليه، وتم تبرئة 116 فقط منهم.

يرجع السبب في قلة عدد المحاكمات ببساطة إلى أن PSB تحت التنفيذ، ولديه أولويات أخرى. كما أن الوصول إلى دعوى جنائية معناه أن السفارة قد تتدخل في الأمر. وتتجه الشكاوى بشكل عام في محاولة للحصول على النجاح إلى الدعوى الحكومية أو الفترات التي يتم فيها توجيه الانتباه للمشاكل الموجودة في هذا المكان. وبوجه عام، يكون العبء عادة على الملاك الحقيقيين في التحقيق وإرضاء المساهمين بالأدلة. وهو الأمر الذي يقابله حضور التحقيق الجنائي شخصيًّا، وتمرير القضية إلى هيئة معدَّة بالفعل.

يصعب كذلك الحكم في القضايا الجنائية بمجرد نظرها، وقد يحتاج كذلك قسم العلاقات العامة لديك إلى وقت للإعداد، إذا لم تكن قضيتك مباشرة ولها الأفضلية السياسية.

وهناك تأكيد على رغبتك في الحصول على سـلطة قانونية كاملة على المقلِّد، يُوصى بدفع هذه القضايا إلى المحاكم المدنية.

الخلاصة

يعد المجال القانوني بالصين واحدًا من الأمور التي تحولت وانتقلت بسـرعة، ويجب أن يكون قد اشـتمل ذلك على إستراتيجية جديدة. ولسـوء الحظ، ستظل الأمور المرتبطة بخـرق الملكيـة الفكرية حقيقية عند العمـل في الصين، والمطالبة بحقوقك أمر يسـتلزم تكاليف (لا مفر منها). وعلى كل حال، توجد اختيارات للمطالبة بحقوقك في الصين. وقد أدى تزايد عدد الإجراءات المدنية التي يتم تسجيلها، وحقيقة أن الملاك الحقيقيين الأجانب مهيَّؤون الآن ومسـتعدون بشـكل أفضل لاتخاذ إجراء قوي، والثورة الواضحة في حقوق الملكية الفكرية بالصين إلى نطاق كبير من التحسين السريع.

14

إدارة حسابات البنـوك وعمليـات صرف العملات الأجنبية في الصين

أماندا جو، حصص بنك HSBC

إعداد الحسابات في الصين

لا يعد فتح حساب بنكي في الصين مسألة بسيطة لأن عملة الصين الرنمينبي (RMB) ليســت قابلــة للتحويل بشــكل كامل حتــى الآن. ولذلك، لا يمكن لأي شــخص غير صيني يملك ـ على ســبيل المثال ـ شــركة غير مســجلة في الصين أن يفتح حســابًا بالرنمينبي في بنك خارج الصين. وفي الوقت نفســه، لا يُســمح لهذه الشركة بفتح حساب إلا بالعملة الأجنبية في الصين وليس بالرنمينبي. وعلى كل حال، كنوع من الاســتثناء، يُسمح لتجار معينين في هونج كونج بفتح حسابات بالرنمينبي في بنوك معينة في هونج كونج نتيجة لتشــجيع حكومة الصين الشــعبية على تطويــر العملة بالرنمينبي. والاســتثناء الآخر في هونج كونج هو قيام هيئة المستثمرين المؤهلين الأجانب بفتح حساب خاص بالرنمينبي في البنوك المحلية بعد موافقة **الإدارة العامة لصرف العملات الأجنبية** على اســتثماراتهم في البورصة بالصين.

الحسابات بالعملة الأجنبية للشركات الخارجية(1)

لكي يتم فتح حســاب بالعملة الأجنبية يجب تقديم مســتندات فتح حســاب مستوفية لجميــع الاشــتراطات الضرورية مع التأكيد علــى أن الغرض من فتح هذا الحســاب مبرَّر

(1) الشركات الأجنبية التي تتمتع بإعفاء ضريبي كامل على أرباحها offshore companies.

باحتياجات ضرورية للعمل. وتتضمن الأنواع الأساسية من الحسابات بالعملة الأجنبية لغير المقيمين: حسابات رأس المال المؤقتة، وحسابات الاستثمار الأجنبي المباشر، وبعض الحسابات الأخرى.

حسابات رأس المال المؤقتة

هناك حسابات خاصة بالعملة الأجنبية التي قد تستخدمها كيانات خارجية للاحتفاظ بالتمويل ورأس المال لسداد المصاريف الحالية قبل تأسيس مشروع استثماري أجنبي داخلي.[2] ويتطلب الحساب موافقة **الإدارة العامة لصرف العملات الأجنبية** قبل فتحه، ويكون باسم المستثمر الأجنبي (المساهم). وبمجرد تأسيس المشروع الاستثماري الأجنبي، يمكن تحويل التمويل الموجود في حساب رأس المال المؤقت إلى حساب رأس مال المشروع الأجنبي. بينما يكون حساب رأس المال المؤقت في حاجة إلى موافقة **الإدارة العامة لصرف العملات الأجنبية** لتحويله في حساب بالرنمينبي أو تحويله، كما أنه مطالب بها في كل إجراء. وقد يتم كذلك فتح حساب رأس المال المؤقت لمشروع استثمار أجنبي بعد حصوله على الموافقة بواسطة شهادات تسجيل العمل قبل الحصول على المستندات الضرورية الأخرى لفتح حساب رأس المال، وقبل شهادات الضريبة، وشهادة بكود المشروع إلى آخره. ومثل هذا الحساب المؤقت لرأس المال يكون باسم المشروع الجديد؛ لأن الحساب الخارجي يُتاح لغير المقيمين فقط عندما لا يمكن فتح حساب رأس مال مؤقت).

حسابات الاستثمار الأجنبي المباشر

إنها حسابات بالعملة الأجنبية، يتم فتحها واستخدامها للكيانات غير المقيمة للاحتفاظ بالتمويل المخصص للسداد والمرتبط بالاستثمار المباشر (مثل القائمين على الدمج والمشترين) في الصين. ويتطلب الحساب موافقة **الإدارة العامة لصرف العملات الأجنبية** قبل فتحه. ويتم عندئذ استخدام التحويل في الأهداف المخصص لها، وتكون موافقة **الإدارة العامة لصرف العملات الأجنبية** مطلوبة في كل إجراء.

حسابات أخرى

خاصة باستلام تحويلات العملة الأجنبية فقط، ولا يمكن تحويل تمويل العملة الأجنبية في هذا الحساب بالرنمينبي، أو سداده للموردين خارج الصين بهذه العملة الأجنبية. ولا يتطلب فتح هذا الحساب موافقة **الإدارة العامة لصرف العملات الأجنبية**.

(2) الشركات الأجنبية المساهمة التي تتمتع بإعفاء ضريبي غير كامل على أرباحها onshore companies .

حسابات بالعملة الأجنبية لمشاريع الاستثمار الأجنبي الداخلية

قد تحتاج شركة لها مشاريع أجنبية في الصين إلى حسابات أجنبية، وحسابات بالرنمينبي لاستكمال العمل في الصين. وهناك عدة متطلبات تنطبق على فتح وتشغيل حسابات بالعملة الأجنبيـة؛ حيـث يتم فتح أنـواع مختلفة من العملـة الأجنبية لأهداف مختلفـة وتكون هذه العمليات حسابات خاضعة لنظام وقيود منظمة مرتبطة بهذه الأهداف المحددة.

هناك عدد من أنواع الحسـابات بالعملة الأجنبية المتاحة لمشاريع الاستثمار الأجنبي المسجلة في الصين.

- حسابات تسوية - بنود الحساب الحالي.
- حسابات رأس المال. بنود رأس المال المطلوب للوصول إلى استبعاد مستوى الكفاءة.
- حسابات خاصة بالدين الأجنبي– لمالك الدين الأجنبي.
- حسـابات خاصة بالدين الأجنبي لإعادة سـداد القرض– لإعادة سداد الدين الأجنبي، إن لـزم.
- حسـابات قرض عملة أجنبية (تتضمن حسـابات القرض وحسـابات إعادة السـداد) لسلفيات العملة الأجنبية المحلية وإعادة السداد.

- يتطلب فتح حسابات بالعملة الأجنبية في الصين، فيما عدا تسوية الحسابات وحسابات القـروض الخاصة بالعملة الأجنبية، موافقة مسـبقة من مكتـب **الإدارة العامة لصرف العملات الأجنبية**.

بالنسـبة لمشـروعات الاسـتثمار الأجنبي التي تتم في أماكن خارج النطاق، تتطلب موافقة مسـبقة بحسابات التسـوية من **الإدارة العامة لصرف العملات الأجنبية** فيما تكون حتمية للشركات المقيدة بالنطاق وترغب في فتح حسابات التسوية وقت التسجيل. وعلى كل حال، لن تكون هذه الموافقة مطلوبة بدءًا من أول أكتوبر 2007.

يتـم تنظيم معـدلات الفائدة للودائع بالـدولار الأمريكي، والـدولار الهونج كونجي، واليورو، والين الياباني (بما فيها الحسـاب الحالـي والودائع المؤقتة) لأقل من 3 ملايين دولار أمريكـي أو مـا يعادلها من خلال البنك المركزي، فيما عـدا الودائع المؤقتة بعامين أو أكثر لعملات الدولار الأمريكي، والدولار الهونج كونجي، واليورو، والين الياباني.

حسابات بالرنمينبي للمشاريع الاستثمارية الأجنبية على المستوى المحلي

هناك أربعة أنواع من الحسابات بالرنمينبي: حساب أساسي، وحساب عام، وحساب خاص، وحساب مؤقت. والفروق الرئيسية بين الأنواع الأربعة هي:

- يمكن السحب النقدي من الحساب الأساسي فقط.
- لا يتم سريان المرتب والأرباح إلا من خلال الحساب الأساسي.
- لا يمكن فتح حساب غير الأساسي من قبل شركة في المدينة نفسها حيث يكون مكان التسجيل بصرف النظر عن عدد البنوك المستخدمة.
- يمكن فتح أكثر من حساب مؤقت بهدف معين بالقواعد المتبعة.

تتضمن خدمات الرنمينبي التي تم توفيرها من خلال بنوك استثمارية أجنبية الآن، ولكنها غير محددة: حسابات، وشيكات بالرنمينبي، وحسابات توفير، وودائع مؤقتة. ويمكن إتاحة حسابات الرنمينبي للإعارة والقرض لإدارة ضمانات بالرنمينبي وتسويات السداد. ويمكن من خلال الرنمينبي توفير التصديق على القروض، وقبول الحوالات المصرفية وضمِّها، والسحب النقدي للعملة. ويمكن إيجاز الأنواع المتنوعة للحسابات الخاصة بالمشاريع ذات الاستثمار الأجنبي وعمليات التشغيل في الجدول 14 – 1.

يمكن إتاحة حسابات بالرنمينبي من خلال فروع بنك استثماري أجنبي في الصين يمتلك صلاحيات خدمة هذه العملة. ويمكن كذلك توافر حسابات العملة الأجنبية من خلال فروع بنك استثماري يمتلك صلاحيات خدمة العملة الأجنبية. ويجب الالتزام بالشروط المحددة في الجدول 14 – 1. من الممكن فتح حسابات تسويق بالعملة الأجنبية عبر المدينة، ولكن يجب فتح حسابات رأس المال في المدينة نفسها لتكون في مكان مكتب تسجيلها.

الجدول 14-1 أنواع حسابات مشروعات الاستثمار الأجنبي الداخلية

(مع ذكر أسماء صينية رسمية لتكون مرجعًا سهلاً)

أنواع الحساب	التدفق الداخلي	التدفق الخارجي	رأس المال العام المحدد	التعليقات
حساب رأس المال بالعملة الأجنبية	لاستلام رأس المال وزيادته	تسديدات للبنود الحالية وبنود رأس المال الموافق عليها	المدفوع لرأس المال	بداية، لا يمكن فتح سوى حساب واحد فقط مع فرع البنك الموجود في نفس المدينة كشركة مسجَّلة.
حساب التسوية	جمع العملة الأجنبية الحالية	كما بأعلى	لا يوجد	
حساب خاص للدين الخارجي	لاستلام قرض من شركات عبر البحار	كما شرحنا في اتفاق القروض ولكن لا يمكن استخدامه لإعادة سداد القروض بالرنمينبي	مبلغ القرض كما تمت الموافقة عليه من الإدارة العامة لصرف العملات الأجنبية	استمارة تسجيل الدين الخارجي وموافقة الإدارة العامة لصرف العملات الأجنبية على كل قرض مطلوب
حساب إعادة سداد قرض خاص بالدين الخارجي	التحويل من خلال حساب عملة أجنبية أخرى أو صرف الرنمينبي	إعادة سداد المبالغ وفوائد قرض بالعملة الأجنبية	ليس أكثر من معدل المدفوعات في الدفعتين التاليتين	ليس بالضرورة من الناحية العملية أن تتم إعادة سداد الدين الخارجي مباشرة من خلال حساب خاص للدين الخارجي
حساب قرض بالعملة الأجنبية	لكي تتسلم قرضًا من قروض العملة الأجنبية الداخلية من خلال بنوك أو قروض ائتمانية	لإعادة سداد المبالغ والفوائد عن القروض بالعملة الأجنبية الداخلية من البنوك أو من خلال قروض ائتمانية	لا يوجد	غير مسموح بصرف قرض بالرنمينبي
حسابات رأس المال المؤقتة	لكي تتسلم تمويلات مؤقتة مرتبطة بالاستثمار المباشر في الصين قبل إعداد مشروعات استثمارية أجنبية داخلية بشكل رسمي	دفع المصاريف المرتبطة بالاستثمار المباشر في الصين	كما وافقت الإدارة العامة لصرف العملات الأجنبية حتى عُشر إجمالي الاستثمار	حساب واحد فقط
حساب أساسي بالرنمينبي	لكي تتسلم مجموعات بالرنمينبي ... إلخ	جميع أنواع المدفوعات بالرنمينبي	لا يوجد	حساب واحد فقط، ومطلوب موافقة مفتوحة لحساب البنك الشعبي الصيني
حساب عام	كما بأعلى	جميع أنواع المدفوعات بالرنمينبي فيما عدا النقد ودفع الراتب	لا يوجد	غير مسموح بالدفع النقدي بالرنمينبي

تابع الجدول 14-1

أنواع الحساب	التدفق الداخلي	التدفق الخارجي	رأس المال العام المحدد	التعليقات
حساب خاص	كما بأعلى	تكون المدفوعات بالرنمينبي فقط لأغراض خاصة	لا يوجد	
حساب مؤقت	كما بأعلى	تكون المدفوعات بالرنمينبي فقط لمؤسسات أو أنشطة مؤقتة	لا يوجد	فترة سماح أقل من سنتين، يكون الدفع بالرنمينبي من حساب مؤقت لرأس مال مسجل وغير مسموح بالتعديل

حسابات مكتب التمثيل

غير مسموح لمكاتب التمثيل (فيما عدا الخطوط الجوية عبر البحار والشركات القانونية) بالارتباط بشكل مباشر بأنشطة ذات ربح مباشر بمعنى أنه ليس مسموحًا لها بإصدار فواتير للمبيعات أو قبول سداد السلع أو القيام بعقد أو مبيعات باسم مكتبها الرئيسي. ويمكن لمكاتب التمثيل الاحتفاظ بكل من الحسابات العامة والأساسية بالرنمينبي. ويمكن أن تحتفظ مكاتب التمثيل بحسابات بالعملة الأجنبية لتغطية مصاريف المكتب الخاص بها.

الاقتراض في الصين

تم إيجاز الأنواع المتنوعة للقروض والمتوافرة في الصين في الجدول 14-2.

الجدول 14-2 أنواع الاقتراض- مصادر التمويل المتوافرة لمشاريع الاستثمار الأجنبي في الصين

مصدر التمويل	بالرنمينبي	بالعملة الأجنبية
قروض البنك الداخلي	القيود على معدل الفائدة تسجيل الدين الخارجي لحساب ضمانات التحويل إلى نقد عبر الحدود	قيود على تحويل العملة الأجنبية إلى الرنمينبي. تسجيل الدين الخارجي بضمانات إلى نقد عبر الحدود
اقتراض عبر الحدود		عرضة لتسجيل الدين الخارجي داخل فجوة الاقتراض (كما هو محدد بأسفل) ومطلوب موافقة الإدارة العامة لصرف العملات الأجنبية

تابع الجدول 14-2

مصدر التمويل	بالرنمينبي	بالعملة الأجنبية
شركة داخلية	قروض ائتمانية بالرنمينبي	قروض ائتمانية بالعملة الأجنبية لشركات MNCs
بورصات الصين	أسهم «أ» (شنغهاي وشينزين) مدرجة (متاحة فقط لشركة مُحاصة موجودة)	أسهم «ب» (شنغهاي وشينزين) مدرجة (متاحة فقط لشركة مُحاصة موجودة)
أسواق السندات الصينية	يعد إصدار سندات مشتركة من خلال شركات القطاع الخاص أمرًا شديد الصعوبة	
البورصات الأجنبية		أسس الموافقة حالة بحالة: أسهم «هـ»، و«ن»، و«ص» ... إلخ
أسواق السندات الأجنبية		يعد إصدار سندات أجنبية من خلال شركات القطاع الخاص أمرًا شديد الصعوبة

الاقتراض بالعملة الأجنبية

يجب ألا يتم استخدام التمويلات المقترحة لتشغيل صفقات البورصة، ولا ينبغي أن يتجاوز بند الإعارة لقرض البنك الأساسي 10 سنوات. ويحتاج المقترض لمشروع استثمار أجنبي مع التأكد من أن هناك مقرًّا ملائمًا خلال فترة الاقتراض لاتخاذ إجراءات تسجيل الدين الأجنبي المطلوب عند التعرف على الضمانات عبر الحدود. وتنص النظم على قدر الاستثمار الإجمالي الذي يجب أن يتم في شكل رأس مال يتم تسجيله كما هو محدد في الجدول 14-3 تاليه.

الجدول 14-3 نسب رأس المال المسجل لرأس المال الإجمالي المطلوب

إجمالي الاستثمار	رأس المال المسجل	نسبة رأس المال المسجل إجمالي الاستثمار
حتى 3 ملايين دولار أمريكي (شامل)	على الأقل 10/7 من إجمالي الاستثمار	على الأقل 70%
بين 3 ملايين دولار أمريكي و4.2 ملايين (شامل)	بحد أدنى 2.1 مليون دولار أمريكي	على الأقل 50%
بين 4.2 ملايين دولار أمريكي و10 ملايين دولار أمريكي (شامل)	على الأقل 2/1 من إجمالي الاستثمار	على الأقل 50%
بين 10 ملايين دولار أمريكي و12.5 مليون دولار أمريكي (شامل)	بحد أدنى 5 ملايين دولار أمريكي	على الأقل 40%

تابع الجدول 14-3

إجمالي الاستثمار	رأس المال المسجل	نسبة رأس المال المسجل: إجمالي الاستثمار
بين 12.5 مليون دولار أمريكي و30 مليون دولار أمريكي (شامل)	على الأقل 5/2 من إجمالي الاستثمار	على الأقل 40%
بين 30 مليون دولار أمريكي و36 مليون دولار أمريكي (شامل)	بحد أدنى 12 مليون دولار أمريكي	على الأقل 33%
أكثر من 36 مليون دولار أمريكي	على الأقل 3/1 من إجمالي الاستثمار	على الأقل 33%

الفرق بين رأس المال المسجل وإجمالي الاستثمار يشار إليه أحيانًا باسم "فجوة الاقتراض". ويمكن زيادة الدين الأجنبي من خلال مشاريع استثمار أجنبية مباشرة داخل فجوة الاقتراض. وعلى كل حال، تنص لائحة الحكومة على قطاع الملكية أن مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر المرتبط بتطوير الملكية الذي تم تأسيسه في يونيو 2007 أو بعده ممنوعة من اقتراض أي تمويل من أصحاب القروض عبر البحار.

مع وجود استثناء الخصم على الصادرات، لا يمكن تحويل القروض بالعملة الأجنبية مثل الائتمان المجمع إلى الرنمينبي.

الاقتراض بالرنمينبي

يمكن منح تسهيلات اقتراض بالرنمينبي من خلال فروع لها تراخيص من بنوك أجنبية أو بنوك يتم دمجها محليًا. ويتم تثبيت نسبة الاقتراض الأساسية من خلال **البنك الشعبي الصيني**، ويسمح للبنوك بالاقتراض بما لا يقل عن 90% من المعدل الأساسي. أما بالنسبة لقروض الرهن العقاري، فيمكن تثبيت معدل القرض بأقل من 85 % من المعدل الأساسي.

يمكن للمشاريع الحصول على تمويل بالرنمينبي من خلال قروض ائتمانية. ويمكن تأمين القروض بالرنمينبي لمشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر من خلال ضمانات من كل من الكيانات أو الأفراد بجمهورية الصين الشعبية أو من غيرها.

ينبغي لمبلغ القروض المتراكمة سواء على المدى الطويل أو المتوسط لمشروعات الاستثمار الأجنبي المباشر، والميزانيات العامة للديون الأجنبية قصيرة المدى ومبلغ الضمانات الأجنبية ألا يزيد عن معدل فجوة الاقتراض (بمعنى الفائض المتفق عليه من مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر والخاص بإجمالي الاستثمار ورأس المال المسجل) المسجل بناءً على معرفة الضمان الأجنبي. وينبغي أن يقوم المقترض بتسجيل الدعوى

كديـن أجنبي مع **الإدارة العامة لصرف العملات الأجنبيـة** خلال 15 يومًا من تاريخ إعلان الضمان للإخطار بأن هناك فجوة اقتراض كافية.

تحويلات العملة الأجنبية / التحويلات الخارجية

فـي 21 يوليو 2005، أعلنت الصين أن 2.1 % تمثل ثـورة للرنمينبي مقابل الدولار الأمريكي وإصلاح آلية سعر الصرف. فلم يعد الرنميني مرتبطًا بوضع الدولار الأمريكي، ويتـم التعامـل معه مـن منطلق مجمـوع العملات الأخـرى. وعلى الرغم من عدم كشـف التفاصيـل بالكامـل حتـى الآن إلا أنه في 18 أغسـطس 2005، أعلنت الصيـن أن الدولار الأمريكي، واليورو، والين الياباني، والوون الكوري تعد هي العملات الأساسـية لأكبر 15 شريكًا تجاريًا في الصين.

تظل عملة الصين ثابتة حتى الآن. لا يتوقع أن تقوم حكومة الصين أن تتنازل الحكومة عن هذا الاستمرار والثبات. كذلك عملية إعادة التشكيل مقابل العملات الأخرى عملية مهمة حتى الآن وحركة يبدو أنها ستكون أكثر قربًا في تحالفها مع العملات الكبرى أكثر من سلة العملات ككل. أعلن **البنك الشعبي الصيني** أن الرنمينبي ترتفع قيمته بنسبة 5% سنويًا على الرغم من أن أي زيادة سيكون لها تأثير سلبي على النمو الصيني والعمالة.

ليـس هناك قيود على المهاجرين في التحويل مـن العملات الأجنبية القادمة من عبر البحار وتحويل العملات الأجنبية من حسـابات التوفير. أما بالنسبة للأفراد في جمهورية الصين الشـعبية، فليـس هناك قيود علـى تلقي تحويـلات بالعملة الأجنبية عبـر البحار. وبالنسـبة للتحويـلات الخارجية، يعتبر الحـد اليومي لتحويل عملة أجنبية من حسـابات التوفيـر إلى الدول والمناطـق التي تقع خارج البر الرئيسـي الصيني هو 50.000 دولار أمريكـي بالنسـبة للمبالـغ التي تزيد عن هذا الحـد، ويكون العملاء في حاجـة إلى توفير مستندات دعم خاصة لها لإثبات المصدر النقدي للعملة الأجنبية.

وإذا أراد شـخص إيداع عملة أجنبية نقدًا في حسـاب التوفيـر بالعملة الأجنبية، فإن الحد المسـموح به لإيداع عملة أجنبية نقدًا عن يوم واحد هو 10.000 دولار أمريكي. أما بالنسبة للمبالغ التي تزيد عن هذا الحد، فإن العملاء يحتاجون إلى توفير مستندات رسمية تثبت مصدر هذه المبالغ النقدية.

وبالنسبة للأفراد، يجب ألا تزيد المبالغ المحوَّلة من العملة الأجنبية إلى الرنمينبي عن 50.000 دولار أمريكي سنويًا. أما إذا زادت عن هذا الحد، فإن هؤلاء الأفراد يحتاجون إلى الحصول على مسـتندات رسـمية أو موافقة من **الإدارة العامة لصرف العملات الأجنبية** في هذه الحالة على أساس حالات أخرى.

طبقًا لنظم صرف العملة الأجنبية في الصين، لا يُسمح للمهاجرين إلا بتحويل الرنمينبي فقط إلى عملة أجنبية أخرى من دخولهم القانونية مع تقديم المستندات الداعمة كما هو محدد تاليه.

الراتب بالرنمينبي

المستندات الرسمية المطلوبة (أصول):

- طلب كتابي لهذا الغرض.
- جواز السفر/المرور إلى الصين بالنسبة للمقيمين في هونج كونج، وماكاو/ المرور إلى البر الرئيسي الصيني بالنسبة للمقيمين في تايوان.
- عقد التوظيف يوضح المرتب المدفوع بالرنمينبي.
- بيان جدول الرواتب.
- تصريح العمل في الصين.
- شهادة بصافي ضريبة الدخل.

الدخل التأجيرى بالرنمينبي لأملاك في الصين

المستندات المطلوبة (أصول):

- طلب كتابي لهذا الغرض.
- اتفاقية التأجير.
- شهادة تسجيل عقد الإيجار.
- عائد الضريبة.
- فاتورة عقد الإيجار.
- شهادة ملكية.
- جواز السفر/المرور إلى الصين بالنسبة للمقيمين في هونج كونج، وماكاو/المرور إلى البر الرئيسي الصيني بالنسبة للمقيمين في تايوان.

أرباح المبيعات بالرنمينبي لأملاك في الصين

يمكن للأشخاص تحويل أرباح المبيعات عبر البحار بناءً على موافقة من **الإدارة العامة لصرف العملات الأجنبية**. ويجب الحصول على هذه الموافقة من خلال تقديم المستندات التالية:

- طلب للتحويل من الرنمينبي إلى عملة أجنبية.
- اتفاق البيع والشراء.
- عائد الضريبة، وشهادة مخالصة من الضرائب.

الجزء الثالث

مناخ الاستثمار

15

تحديد الشركاء ومفاوضات المشاريع المشتركة

جوناثان ريوفيد

توافر الشريك

تبع انضمام الصين لمنظمة التجارة العالمية وزيادة المشاريع الخاصة، خاصةً في المناطق الصناعية، والتوسع في تطوير المواقع الإلكترونية من خلال شركات معينة ومنظمات في كل من القطاع الخاص وقطاعات الدولة مع ظهور محركات بحث على الإنترنت وتوفر اتصالات الأعمال للأعمال (B2B) مع شركات صغيرة في صناعات محددة تعرض منتجاتها على مستوى العالم (مثل www.gasgoo.com لمكونات السيارات) قد يظهر للوهلة الأولى أن تحديد الشركات الصينية المناسبة للتجارة والمشاريع المشتركة أصبح أمرًا بسيطًا.

لم يعد المصنِّعون الصينيون في حاجة إلى المشاريع المشتركة للتصدير المباشر منذ إلغاء احتكار الوكالات الحكومية للصادرات والواردات، وأصبح بالإمكان فتح قنوات مباشرة لأسواق التصدير من خلال استخدام الإنترنت إلا أن المشاريع المشتركة المساهمة مع الشركاء الغربيين لا تزال هي الطريق الأكثر جاذبية للأسواق العالمية والمدخل إلى الملكية الفكرية، والتقنية المتطورة القادمة من الخارج، والقدرات التصنيعية. وسيوضح الفصل السابع عشر أن الحوافز الضريبية المشتركة لمشاريع الاستثمار الأجنبي سيتم سحبها بنهاية 2007، ولكن هناك فوائد ناقصة للمساهمين في المشاريع المشتركة التي

تكون عرضة لقانون المشاريع المشتركة الذي لا يحظى بالأفضلية نفسها - وفقًا للتفسير المحلي - التي يحظى بها قانون الشركات العام. وبالنسبة للمديرين الصينيين فيلعبون أدوارًا مهمة في المشاريع المشتركة، حتى عندما يكون الشريك الصيني من العاملين في مشروع حكومي على مستوى المقاطعة تكون هناك فوائد إضافية للمشاركة في الربح وتكون المشاركة في الأسهم مسموحًا بها على نطاق واسع.

اختيار الشريك

يعلم القراء بالفعل أنه حين يتعلق الأمر باختيار شريك في مشروع مشترك يكون هناك عوامل كثيرة تلعب دورًا مهمًّا في اختيار الشركات الأفضل مثل القدرة التكنولوجية، جودة المنتج، والخدمة التي يمكن الاعتماد عليها والتي تكون أكثر أهمية وربما العامل الأساسي لقبول المورد.

وفي الصين، تكون الحلول السريعة المختصرة التي يبدو أنها تغري الكثيرين (بالإضافة لمتابعة الأمور من خلال معلومات الإنترنت) على هيئة نصيحة من هؤلاء الذين دخلوا بالفعل للمشاريع المشتركة والخدمات التى تعرضها وكالات غربية متنوعة، وهيئات بريطانية صينية إقليمية مرتبطة بغرفة التجارة أو مستشارين متخصصين. كما تعد وفود الزيارات من الصين وإليها وسيلة أخرى يكثر استخدامها لمقابلة الشركات الصينية في خط العمل نفسه، وتعد مشاركة كذلك في التجارة والصناعة الموجودتين بالصين. أي من هذه المفاهيم قد يساعدك في العثور على شريك لشركتك لكنها تحمل بعض المخاطر كما هو موضح تاليه. يشمل الآتي عيوب كل واحد منها:

أوصياء خبراء ومستشارون متخصصونّ

مع معرفة حجم الصين، بلا شك ستتركز الخبرة التي يملكها آخرون اتبعوا مسار تطوير المشاريع المشتركة مثلك في مواقع معينة وربما صناعات محدودة. إذا قام هؤلاء المستشارون خلال العملية ببناء علاقات قوية مع أقاليم حكومية أو حكومة مدنية أو الأقسام المعنية التي تقدم التقارير المطلوبة لوزراء أو لجان في بكين، قد يتمكنون عندئذ من توفير معلومات قيمة من خلال الشبكات التى يقومون بالدخول عليها للتعرف على الشركاء المحتملين.

وعلى كل حال، هناك أمران ينبغي أن تواجههما قبل الالتزام المبرم مع هذه المسارات. الأول، يجب أن تتأكد من أن الموقع الذى يعمل من خلاله المشارك هو واحد من المواقع المناسبة لك. السبيل الوحيد للتأكد من ذلك هو لاختيار على أساس معايير مثل:

- إعطاء الأفضلية للشـــركاء المتقدمين فنيًا في صناعتك (الموجودين ربما على الجانب الغربـــي من البحر أو فـــي مدينة متطورة حيـــث تكون تكلفة العمالـــة عالية وتواصل الارتفـــاع)، وهو ما يتعارض مـــع الموقع في منطقة أكثر ازدحامًـــا أو أقل تطورًا مع عمالة أقل وتكاليف مناسبة حيث يكون هناك حاجة أكبر للإدارة والتدريب الفني.
- القرب من ميناء مع تكاليف شـــحن مناسبة وخدمات شحن لتصدير المنتجات النهائية واستيراد المواد الخام أو المكونات.
- وجود أســـواق محليـــة كافية تفي بســـهولة بمطالب المشـــروع المشـــترك الذي يقدم منتجاته للاستهلاك المحلي.
- وجود وسائل مواصلات واتصالات ملائمة لتسهيل زيارة الإدارة الغربية.
- توفير بيئة معيشية مناسبة للإدارة المغتربة.

مثـــل هـــذه المعايير قد تحـــدد المواقع التي يمكـــن أن يتواجد فيها واحـــد أو أكثر من المستشـــارين المتخصصين الذين يقومون بتقديم خدماتهم (مثال: في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين، أطاحت إحدى الشركات الأمريكية الدولية التي كنتُ أعمل مستشارًا لها بشريك مشروع مشترك ممتاز في **تيانجين** بعد أن قامت بتأسيس علاقة جيدة مع عمدتها خـــلال زيارة إلى **بوســـطن**، لأجل **شـــينزين** لأن المديريـــن المهاجرين الذيـــن تم اختيارهم للمشروع وجدوا أن **تيانجين** غير مقبولة وأرادوا العيش والاتصال من **هونج كونج**).

المشـــكلة الثانية مرتبطـــة بتقييم الشـــركاء الصينيين المحتملين، خاصـــة المعينين مـــن خلال مســـار المشـــاريع الحكوميـــة أو المملوكة للدولـــة أو الذين يقومـــون بتقديم تقارير للســـلطات على المســـتوى الإقليمي. قد تكون جودة إدارة الشركة التى تبدأ معها المفاوضـــات ممتازة، وبها مديرون أوائل متعلمون ونشـــطون، ولكن قد تقدم الشـــركة تقريرًا إلى المنظمة الأولى فيكون لها وجهة نظر مختلفة تمامًا. وقد تتدخل في استمرار تقدم المشـــروع المشـــترك الذي لا يزال مطروحًا للمناقشة. لقد تم تصنيف هذه القضية باســـم "مشكلة الحَماة"[1]؛ حيث ترتبط بشـــكل كبير بالمشاريع المشتركة التي لا يكون فيها للمســـتثمر الغربي نصيب كبير، إلا إذا كان مستشـــارك الخاص لديه استثناء في أحد العلاقـــات على المســـتوى المحلي للإدارة من خـــلال هيئة العمـــل الصينية أو الاتصالات الشـــخصية. وربمـــا يظل هذا العامل غير مكتشـــف، وغير ظاهر حتى فـــي عملية التحري والاســـتعلام المقررة.

---

(1) أم الزوجة لكثرة تدخلها في شؤون الزوج، وافتعالها المشاكل.

يمكن عادة للمشاريع الحكومية الامتداد إلى المشاريع المشتركة المرتبطة بها لتكون المنافع أو الحقوق المستغلة. على سبيل المثال، أن تكون متاحة للمشاريع المشتركة على أساس الأفضلية. ويمكن اعتبار هذه الفوائد شيئًا ضئيلاً إذا تم التعامل معها على أساس المصالح الخاصة، والسعي لفرض إرادتهم على المدير العام.

الاتحادات البريطانية الصينية والغرف التجارية

تنطبق القيود نفسها كذلك على أقسام الصين الفعالة لمدارس الأعمال والجامعات أو غرف التجارة المحلية التى أسست علاقات قوية مع الوقت مع مدن صينية معينة أو مقاطعات على أساس مدينتين مشتركتين. ويعد تقييم قضايا "الحماة" أقل إشكالاً إذا كان هناك تبادل لفريق العمل الصيني المقيم الذي يفهم جيدًا مناخ العمل في بلده، ولديه علاقات خاصة داخل إدارة الحكومة المحلية.

يعد مجلس الأعمال البريطاني الصيني بجميع مراكز خدماته المتعددة عبر المناطق التجارية الفعالة في غرب الصين في تصنيف آخر؛ حيث يمكنه أن يمنح عملاءه فرصة اختيار المواقع والشركاء عبر المواقع التى تتوافر خدماته فيها. ويمكن للإدارة الصينية المتواجدة في كل موقع بلا شك توفير رؤيته في جودة وسلوك المشاريع الحكومية والسلطات المحلية في أي هيئة مشروع مشترك يتم اقتراحها.

في السنوات الأولى لهذا المجلس في الصين، كان ينظر إليه ببعض التوجس من السلطات الصينية بسبب علاقته المباشرة مع الحكومة البريطانية والتمويل والدعم الذى تقدمه له. وكان هناك اعتقاد سائد ـ وهو ما لم تحاول الوفود المستضيفة للأعمال والتجارة الصينية في إنجلترا كشفه ـ بأن أي تعامل مع **مجلس الأعمال البريطاني الصيني** ينبغي أن يكون من منظور سياسي. وعلى كل حال، من خلال عمل هذا المجلس في الصين لمحاولة توحيد الشركات البريطانية والصينية معًا، تغلب على هذه النظرة المعوقة وأصبح مساهمًا مهمًا في تسهيل أعمال الصناعة البريطانية مع الصين.

وفود التجارة الداخلية والخارجية

لعبت الوفود الداخلية من مدن ومقاطعات صينية في الثمانينيات من القرن العشرين، التي كان يستضيفها عادة **مجلس الأعمال البريطاني الصيني** (أُطلق عليه بعد ذلك **مجلس الأعمال الصينو- بريطاني**) دورًا مهمًا في تأسيس إدراك الصين كيف يدير الغرب أعماله التجارية ومقاييس تصنيع المنتج الغربي. على أي حال، كان هناك أسلوب أقل إرضاء

لتعريف وتحديد الشـركاء الصينيين. ولكي تتأكد من صحة هذا الزعم، اعلم أن الشـركات الصينية كانت متحمســة لتأسـيس علاقات أعمال مع الشـركات البريطانية. ولكنها كانت عادة شركات غير منافسة.

من المفهوم أن الوفود الصينية مكونة بشكل كبير من خلال المشاريع الحكومية في الدولة مع مشاكل شديدة في العمل: بالمثل ينتج عنها منتجات وتكنولوجيا عامة، ووسائل تصنيع غير كافية، وصعوبات مالية، ورغبة عامة في رفض مشـاريع الاسـتثمار الأجنبى المباشـر. ردًّا علـى هذه المشـاكل، قامت بعض الشـركات البريطانية برد هـذه الزيارات الصينيـة والدخول في مفاوضات طويلة. ولكنها لم تؤدِّ إلى شـيء. فـي مثل هذه المهام التجارية، كان يتم اختيار الوفود من خلال منظِّمين صينيين وبناءً عليه يتم تقديم شركات بريطانيـة بالاختيار إلى جانب عينة غير ممثلة للشـركاء المحتملين. واليوم، أصبحت هذه المهمة عقيمة بلا نفع منذ أن أصبح بإمكان الشـركات الصينية التي تسـعى إلى شـركاء غربيين تحديد هدفها بسرعة من خلال الإنترنت والعثور على مراجع معلومات ملائمة.

وتعاني المهام الرسـمية الخارجية للصين المعوقات نفسها. والوفود الرسمية التي يقودهـا وزراء الحكومـة أو رؤسـاء الصناعة لهم مـكان فيها، ولكن لا يشـارك معظم القـراء فـي مثل هذه الأحـداث. وإذا لم تقم بزيـارة الصين من قبل وتـم ضمك إلى مثل هذه المهمة فسـيكون ذلك مفيدًا لمسـار تعليمك، ولكن إذا لم تكن ضليعًا في السوق في صناعات بعينها، ولنفس الأسـباب المذكورة سابقًا، فلا تتوقع الحصول على نطاق كبير من الشـركاء المخلصين.

على أفضل تقدير، وحتى إذا وجدت الشريك المناسب من هذه الوسائل، سيكون هناك دائمًا شكوى هل كان هذا هو الشريك المتوافر في هذه الصناعة في المقاطعة أو المدينة؟ هل كان عليك توسيع نطاق البحث في مناطق أو مقاطعات أخرى بالصين؟ في دولة بحجم الصين قد يكون من المستحيل التوافق مع كل هذه الأمور، ولكن من خلال تطبيق مفهوم العمـل العـام للصين فإن هذا الكتاب وكثيرًا مثله سـيعمل على إزالة بعض هذه الشـكوك وتحقيـق النتائج المرجوة. يمكن تواصل هذه المفاهيم مـع مفهوم أعمق وتابع من العام إلى الخاص. حدد نموذج الشـريك المطلوب الذى تسعى له في سياق الصين ككل ثم تابع من خلال عملية استبعاد أولاً ثم دراسة العينة وإبعاد غير المطلوبين. وأخيرًا الوصول إلى قلب الحدث والعثور على الحل المناسب.

عروض ومعارض تجارية

يعد حضور عروض تجارية في الصين أمرًا شديد الإرهاق، ولكنه سيعطيك شعورًا جيدًا بإدراك نطاق الشركات التي تعمل في نفس مجالك والمنتجات التى تعرضها. إنها تعاني من نفس العيوب كما في المهام التجارية الداخلية والخارجية. تعد الشركات المشاركة عينة من المختارة، وقد تتقابل مع بعض الشركاء وتجد أن الأمر يستحق زيارة تالية لمصنعهم مثلاً. إذا نويت الدخول في مناقشات في المعرض التجاري، تأكد من وجود خدمة مترجم صيني جيد وتسليح نفسك بالاطلاع على الأدب الصيني عن شركتك بالطبع، مع وجود بطاقة أعمالك باللغتين.

لا يُوصى بالاشتراك في معرض تجاري لسببين: الأول تعد المشاركة شديدة التكاليف. أضف إلى ذلك تعيين مساحة العرض، والأرفف وتكاليف المعدات، ونقل المنتجات، والانتقال ووسائل النقل في بكين، وشنغهاي أو أي مركز عمل آخر، وتكاليف إدارة وقتك، وتعيين واحد أو اثنين للترجمة على قدر كبير من أدب اللغة الثنائية (تأكد من تحديد قدر معين لكل يوم وإلا سينتهي كله في الساعة الأولى). لا بد من إظهار الكفاءة في الأيام الأولى التي تذكرني أنه في الثمانينيات حينما كانت الشركة تأمل في بيع المنتجات خارج الأرفف وحتى في المعرض (أتذكر واحدًا من معارض السيارات في 1985 حينما باعت BMW سلسلة سيارات إلى نائب العمدة المحلي، وموتوسيكلاً إلى نائب البوليس المحلي قبل أن يكون هناك أي مشاريع خدمات BMW في الصين. لذلك لن يكون هناك قاعدة ثابتة لرحلتك الاستكشافية. ثانيًا، بين كل هذا الحضور، محتمل أن تتلقى زيارات من أى شركاء مناسبين لنفس السبب كما كان من قبل. مرة أخرى يعد الزائرون لأي عرض تجاري عينة مختارة في حد ذاتهم. إن الشركاء الجديرين بالاهتمام بالفعل لديهم وسائل أخرى للاتصال المباشر معك.

إذا قررت البحث عن شريك صيني، ستكون الخطوة الحاسمة الأولى هي وضع صفحات معلومات باللغة الصينية على موقعك الإلكتروني. يمكن للشركاء الصينيين عرض الإنترنت باللغة الإنجليزية دون صعوبة لكن وجود صفحة باللغة الصينية على موقعك علامة قوية بأنك مشارك هام.

طريق فرعي لاختيار الشريك

هناك وسيلة يمكن أن تتمكن من خلالها من دفع هيكل التقارير عن الإدارة الصينية لمساعدتك على الاستمرار من العام إلى الخاص في البحث عن شريك.

كما شرحنا في الفصل السادس "هناك نقاط محددة لعلاقة التقارير بالوزراء الأساسيين في بكين" من الهيئات العامة ومن المقاطعات والأقاليم والحكومة المدنية. تعد هذه الشبكات المطورة مصدرًا ممتازًا للمعلومات عن الشركات داخل مجال الوزارة داخل الصين. قد يعطلك تأسيس علاقة شخصية على المستوى المناسب في الوزارة أو منظمة بحث أو مؤسسة تابعة لسلطة الوزارة، لكنها تساعد في إمكانية الدخول إلى قاعدة بيانات معلوماتها أو معلومات يمكن تجميعها بناءً على طلب من أي هيئة محلية تقدم تقاريرها للوزارة. بهذه الطريقة يمكنك أن تأمل في:

- تحديد المواقع التي تركز عليها الشركات التي تخدم صناعتك.
- تحديد الشركاء المحتملين الذين يعدون قائدين في السوق/الصناعة.
- اكتساب مقدمات لهذه الشركات التي ينصح معهد البحوث بأنها يمكن أن تكون الشركاء المناسبين.

الخطوة الثالثة في هذا المسار أكثر أهمية. اعتمادا على علاقتك مع منظمة البحث وقيادتها، سيتم إعطاؤك نظرة عميقة عملية عن صورة الإدارة وهيكل التقارير الخاصة بكل شركة فردية. قد تساعد هذه المعلومات في تفادي مشاكل محتملة.

لوزارة التجارة ـ بصفتها الرسمية ـ الحق في الدخول إلى معلومات عن جميع الشركات في جميع الصناعات عبر الصين، وهناك منظمون يندرجون تحتها لتوفير الخدمات للشركة الأجنبية.

أول شيء في هذا هو مركز التسويق وتطوير التجارة المؤسسة منذ فترة طويلة، وهي منظمة تحث السوق الصناعي الأول بالصين وذراع البحث المتخصص في توفير خدمات الاستشارات للشركات الأجنبية. الثاني وهو المؤسَّس في 1981 وهو هيئة الصين للتجارة الدولية، أول منظمة بحث قومية في مجال التجارة الدولية تعمل كعقل مدبِّر لوزارة التجارة وملزم بدراسة الحالات المرتبطة بالتجارة مع الصين وسياسات التطوير بناءً على رأي خبراء على مستوى عال، وحاصلين على دبلومات عليا، وموظفين رسميين مستفيدين من المنح الدراسية، استطاعت فتح المجال للمشاريع الأجنبية التي تسعى للمساعدة. أحد خدمات الهيئة الصينية للتجارة الدولية للشركات الأجنبية المرتبطة بمشاريع فنية وتقنية متطورة. وهو منظم ندوات وجلسات عمل للعاملين الأساسيين في مؤسسات ذات مستويات عليا في الأقسام الحكومية؛ حيث يعد دعمهم أو موافقتهم أمرًا حتميًا في نجاح المشروع.

لقد عملتُ مع مركز التسويق وتطوير التجارة أو هيئة الصين للتجارة الدولية في جميع المشاريع المشتركة حيث عملت مستشارًا منذ 1984 ووجدت أن استشاراتهم يمكن الاعتماد عليها، ومساعداتهم شديدة الأهمية.

الدخول في مفاوضات المشروع المشترك

الخطوات المتنوعة في عمليات مفاوضات المشـروع المشـترك موضحة في الفصل الثامـن، ويمكن التعامل معها وتسـويف وإطالـة المدة حتى مع أفضل شـريك. بالتبادل، يمكن الدخول في مفاوضات المشـروع المشـترك بشكل مباشـر اليوم منذ أن تم توسيع مجال البنود المتفق عليها، بحيث أتاح المجال بشكل أكبر.

المسـار التقليدي هو دخول مفاوضات أولية مع شـريك مختـار بهدف الوصول إلى مذكرة عمل رسـمية من التفاهم، يتم توقيعها من جميع الأطراف بالمشـروع المشـترك. وينبغـي أن تحتوي مذكرة العمل على وصف واضح بهدف تطوير المشـروع المشـترك للاسـتفادة المشتركة لجميع الأطراف. يقوم الشريك الصيني عندها بحمل ملفات المذكرة مع قائمة إحصائية بالجوانب المهمة للمشـروع المشـترك، وشـرحها كدراسة جدوى مع السلطة التابعة لها تقاريرها. بإيجاز، لا يمكن عقد المزيد من المفاوضات التفصيلية حتى تقوم سلطة التقرير بإعطاء موافقتها الأولى مبدئيًا. بالنسبة للمشاريع الأصغر والمشاريع التي تكون فيها المشاريع المشتركة أكثر نشاطًا وفاعلية وتملك السلطة المحلية الكثير من الخبرة، قد لا يكون هذا المطلب أكثر من مجرد إجراء روتيني رسـمي وفي بعض الحالات تتفاوت مطالب هذه المذكرة.

هناك عرضة للمخاطر في كل من المذكرة ودراسـة الجـدوى التي ينبغي تفاديها. لا يسمح بتعليق توقيع المذكرة في سياق المشروع المشترك بشكل قانوني، ولكنه إلزام لكل الأطراف لمواصلة المناقشـات وتنفيذ دراسـة جدوى كاملة. يعد الدخول في المفاوضات مع طرف آخر في نفس المشـروع بمجرد توقيع المذكرة خرقًا لمصداقية المذكرة، إلا إذا تم أولاً إيقاف تنفيذها بإجماع جميع الأطراف، سيؤكد سريان بعض الأقاويل الصينية على أنك قد تكتشف أنك إذا قمت بخطأ في هذا الصدد ونتج عنه محاكمتك، قد يصبح عقد كثير من المفاوضات أمرًا مسـتحيلاً. ولهذا السبب، فمن المهم القيام بالكثير من الاستقصاءات والتحقيقات عن الشـريك الصيني قبل توقيع المذكرة. إذا كان هناك شـك، عليك الاستعانة بعمل محضر بسـيط للاجتماع، لتسجيل المناقشات الجارية واستكمال المشروع بموافقة مجلس الإدارة لكلتا الشركتين خلال فترة محددة من الوقت.

قد تكون دراسة الجدوى المسبقة أمرًا خطيرًا بأسلوب مختلف. وإليكم بعض البنود الموجودة في بعض بيانات قوائم الفحص التي ينبغي تسجيلها ومن المطلوب توفيرها:

- قدر وأسهم رأس المال المسجل المعين من الشركاء بعملة الدولار الأمريكي.
- سعة الإنتاج المخطط لها (الوحدة/الحجم والمخرجات) لمشاريع صناعية مشتركة.
- قدر الناتج المبيع في أسواق التصدير.
- مناطق ومسطحات المصنع ومساحته.
- قدر المعدات التي سيتم استيرادها أو مصدرها داخل الصين.

على الرغم من أن هذه الأرقام ليست إلا مسألة تقديرية وترجع مسؤوليتها للشريك الصيني، إلا أنه ينبغي استشارة الشريك الغربي. تثبت هذه الأمور أنها بعيدة إلا إذا تم إعداد خطة عمل تفصيلية طبقًا لنموذج العمل الدولي. في الواقع، خطة العمل واتفاقية المشروع المشترك الذي تدعمه قد تتحول عن كونها تكريسًا كليًا ومختلفًا عن المهمة الفرعية الأساسية وقد تسبب مشاكل. ولذلك، فعن طريق الخبرة، تم اكتشاف مفهوم مختلف أكبر للمفاوضات الخاصة بالمراحل الأولى التي وجدنا أنها مهمة ويقدِّرها الشركاء الصينيون. وكذلك تملك ميزة التطرق الجانبي عن البرتوكول الرسمي من مجموعتين من الشركاء ومستشاريهما الذين يواجهون بعضهم البعض عبر مائدة مفاوضات في رحلة مبكرة.

نص بيان المهمة وخطة العمل

الخطوة الأولى هي تحديد الأسواق التي ترغب في توجيه المشروع المشترك لها وسؤال كل طرف بالدور في تحديد الأسواق التي يرغب فيها، ماذا تسعى من وراء هذا المشروع وماذا تتوقع أن يساهم في التطوير، وإعداده والإدارة الدائمة له.

إذا قام الشريك الغربي بالتعامل مع حالته في وضع استرخاء وهدوء بحيث يكون هناك مجال للنقاش في كل نقطة، ستكون النتيجة منافسة حرة وصريحة مع نص بيان المهمة ونتيجة مدعمة بمبادئ وأهداف يساهم فيها كلا الطرفين. يكون ناتج هذا النص هو نتيجة مفهوم إطار العمل. نأمل أن يستعرض جدول الأعمال بدائل يمكن استغلالها في هذه العملية وإزالة جميع العوائق والحواجز الموجودة في علاقة الشراكة. يصبح بيان المهمة أساس محضر المناقشة الرسمي. إذا لم يكن هناك نص بيان لهذه المناقشة، لن يكون هناك جدوى من المتابعة. وعلى أي حال، لن يتم إضاعة المزيد من الوقت.

يعبـر ناتج خطة الأعمال (المحددة هي الخطـوة التالية في هذه العملية الأولية). يتم التعامل معها مرة أخرى كجهد فريق مشترك. الآن ينبغي أن يحين الوقت لبداية مجموعة فعالة يسـاهم الجميع فيها بشـكل واضـح ومفتوح. قد لا يكون هذا تجربـة مريحة تمامًا لمديـري الصيـن المعتادين على مفهوم أعمق للسـلطة، ولكنه وسـيلة جيـدة لتحديد أي مديريـن عامين محتمـل تواجدهم في المرحلة المبكرة بين أعضـاء الفريق الصيني الذين يحددون المرونة وجودة القيادة. ستتضمن خطة العمل المحددة بنودًا في دراسة الجدوى المسـبقة بأن الشريك الصيني يمكنه المشاركة لاحقًا في مهامهم وأكثر فيما بعد. سيكون تركيز خطة العمل على السعة، والمبيعات العامة للمشروع لبداية السنة المالية، ومتطلبات المصنع، والمعدات بالمقاييس الأمنيـة المتطورة، وإعداد قوى العمل، والتكاليف الزائدة، ومتطلبات التدريب، ورأس مال المشروع.

سيحدد ذلك كل متطلبات الاستثمار، وكيف يمكن توفيرها؛ حيث سيكون لدى الشركاء الصينيين المناسبين المعلومات الفردية المطلوبة بسهولة.

سيكون العائد أو الربح والخسارة لخطة العمل أكثر تقديرًا لهذه المرحلة حيث تكون هناك حاجة للمزيد من المناقشة التفصيلية عن المطالب الخاصة بالمبيعات وتوقعات السوق، وخطة تصنيع نأمل أن تكون خطة كافية لتسـاعد على جعل هذا العمل حالة يمكن وضعها كمثال للمشاريع المشتركة المربحة لتشجيع جميع المشاركين على المضي نحو الأمام.

وعلى أي حال، ليس هناك شـيء مؤكد أبدًا في الصين، كما سـتوضح دراسـة الحالة التالية. حتى هذا المفهوم البسيط قد يفشل في كشف العوامل الاقتصادية التي يمكنها أن تنقل المشاريع الواعدة في المرحلة التالية للتقييم.

16

مشروع الدجاج المُعد للشواء ـ مشروع مشترك لم يُكتب له النجاح

جوناثان ريوفيد

فـي بداية 2004، طُلب مني أنا ومدير بنك اسـتثماري أمريكي أن نقوم بتنفيذ بحث وعمل التوصيات اللازمة لشـريك صيني باسـم منتج وموزع بالشـرق الأوسـط لشـركة كبرى في مجال الدجاج المجمد. وكانت الشروط الأولى للمشروع أنه ينبغي على الشريك الصيني أن يكون لديه خبرة وكفاءة عالية في إعداد وإنتاج الدجاج المشـوي. كان مطلوبًا كذلك أن يكون لدى الشـريك الأجنبي نسـبة كبرى من الملكية في مشروع مشترك. أضفنا إلى ذلك مطلبًا آخر اعتمد على خبرتنا في المشروع المشترك. وهو أنه ينبغي على الشريك الصيني أن يكون مقره في أقصى شـمال شرق قلب الأحداث بالمقاطعات الموجودة حول بكين ونيانجنج، التي تعد واحدة من أكبر الأقاليم المنتجة للدجاج بالصين.

البحث والاختيار

ارتبطنـا بهذا العمـل التعاوني لفترة طويلة من مشـاركتي فـي الصين كعضو أول، ومستشار في هيئة الصين للتجارة الدولية في فريق الإدارة لكي نتمكن من تحديد الشريك المناسب. من خلال قاعدة بيانات شبكة عمل وزارة التجارة وهيئة الصين للتجارة الدولية التي أشـرنا إليها في الفصل الخامس عشـر، تمكنا من التوصية بشريكين، كلاهما تابعان لمشـاريع حكوميـة. وأحدهما موقعه في مقاطعة شـاندونج على بُعـد 500 كم من ميناء كينجداو، والآخر من مقاطعة هيبي شـرق بكين على بُعد 120 كم من ميناء تيانجين. وقد نال هذا الاختيار رضا الشركتين وقمنا نحن الثلاثة بزيارتهما معًا في مارس 2004.

يبلغ عدد الموظفين في شركة شاندونج 12,000 موظف. ولذلك، كانت أكبر الشركتين وتم تصنيفها بين أعلى 50 مشروعًا قوميًا للحوم وأول شركة على 15 شركة تعمل في مجال الإنتاج الزراعي القومي. تقوم بالفعل بتصدير قطع الدجاج المجمدة والطيور بكميات للخليج والسعودية، مما أدى إلى تنافس أسعارها. على الرغم من أنه يبدو أنها منتج ذو كفاءة عالية، إلا أن انطباعنا كان يشير إلى أن التشغيل كان يتم بتكلفة بسيطة وأن وراءها منظمة إدارية كبرى. نظرًا للدعاية المشتركة من خلال قوتها في تصوير زيارات قيادات الحكومة المشتركة وضعف تفاصيل المنتج وإمكانيات الإنتاج صنفتها على أنها مشروع الصين القديمة.

تم إخطارنا بأن الشركة تملك بالفعل مشروعًا مشتركًا مع شركة شواء فرنسية كبرى، وأشارت لذلك في إعلاناتها. وقد أشارت الاستقصاءات المقررة التي تمت بعد زيارتنا إلى أنه تم عمل ملف لهذا المشروع المشترك. وأكدت أن السلطة التي تقوم بتقديم تقاريرعنها كانت صعبة، مع سجل بمشاريع مشتركة غير ناضجة تحت التنفيذ. لهذه الأسباب، رفضنا هذه الشركة كشريك يمكن التوصية به لأحد عملائنا.

إذا تم تسجيل شركة شاندونج على أنها الصين القديمة، تصبح شركة هيبي مثالاً محليًا للصين الحديثة؛ حيث تم إنشاؤها في 1982 بإشراف حكومة بكين من خلال مشاريع مملوكة للدولة، وكانت أول شركة تنتج الدجاج المشوي يتم دمجها في الصين. وفي 1988، تم تشكيل مشروع مشترك مع أمريكا واليابان في أسواقهما العالمية الكبرى لإعداد أكبر مزرعة لإنتاج الدجاج في الصين، مع استجلاب المتخصصين في الشواء وهم الرومان القدامى من ألمانيا.

في 1999، حصلت الشركة علي شهادة الأيزو 9002 ونقاط هازارد المؤهلة في2001. وتملك الشركة الآن 6 مزارع دجاج تغذي 30,000 زوج للشواء سنويًا إلى جانب أن البيض المجمَّع من المزرعة يتم تعبئته، وتغليفه، وتصديره من خلال الشركة في خلال دورة تستغرق 50 يومًا ومعدل احتفاظ بأقل من 5%. وتتم هذه العملية من خلال فريق متخصص في المجالات العضوية، والتغذية وصل إلى أعلى المستويات القياسية في علم الصحة.

استطاعت الشركة التعامل مع صومعة تغذية خاصة بها, توفر لمزارعها ومزارع الشواء الخارجية مساحة إجمالية من الأرض تصل إلى45,000 إكر (فدان إنجليزي). وكانت المزارع التابعة لها تعمل بموجب عقد مع المزارعين المحليين، يسلم كل واحد منها شحنة من الدجاج ويتم تغذيتها بناءً على حرية التعامل في هذا الصدد ثم يقومون بإعادة

الدجاج الذي تم نموه بالتبادل مقابل حصة من الربح بعد البيع وإصدار المزيد من شحنات الدجـاج والطعـام. ويتم ذبح الدجاج بالطريقة الشـرعية في عملية تتـم داخل مقر الذبح إلى خط التشـغيل متضمنة مقر التجميد. ويتم تنفيذ عمليـة تجهيز القطع المُعدة للطبخ، والقطـع المجمدة بأسـلوب منفصل؛ حيث تتم تعبئة كل من الدجـاج والأجزاء في حقائب ثم يتم شـحنها في صناديق، وتخضع لعملية حفظ قبل أن يتم شـحنها نهائيًا في صناديق التجميد للشحن برًّا لميناء تيانجين.

وفي 2004، بلغ إنتاج الشـركة 5,600 طن من الدجاج سـنويًا بما يعادل 26 مليون دجاجة بوزن قياسـي 2,5 كجم، بقوى عمل 2,700 عامـل. وكانت المبيعات الداخلية تتم في البداية في منطقة بكين من خلال حوالي 1,300 خط بنسبة 30% من السوق المحلي، وتغـذي أكثر مـن 20 مقاطعة. في حين وصلت الصـادرات إلى السـعودية والخليج إلى 500 طن شـهريًا. وكانت أسـعار التوصيل والشـحن إلى موانى الخليج بهامش ربح أقل من الأسعار الحالية في السوق، ولكن المبيعات كانت تتم من خلال سمسار يقوم بإضافة هذه التكلفة دون علم العميل الذي يقوم بشـراء منتجات الدواجن من (السمسـار) نفسه. وكانت شركة هيبي مورِّدًا بالفعل؛ حيث عبَّرت عن اهتمام فوري بتطوير مشروع مشترك مع عميلنا الذي تعرفتُ عليه كمشارك على مستوى عالمي في نفس الصناعة. وقد تم تأكيد هذه المصلحة فورًا من خلال سلطة التقرير التي كانت تدعم بالفعل تطوير الشركة لسعة إضافيـة تُقدَّر بحوالـي 80,000 دجاجة في اليـوم لتفي بالطلبيـات اليومية خلال دورة الألعاب الأوليمبية في بكين 2008 حيث تم اختيار الشركة لتقوم بالتوريد لها. وقد تأثرنا كثيـرًا بالمدير العام للشـركة الذي تلقى جزءًا من تعليمه في مجـال الأعمال في الولايات المتحـدة، وكذلـك بكفاءة فريـق الإدارة الأول الذي تم اختياره. لقـد كان من الواضح أنه اسـتمتع بدرجـة كبيرة من التعامل في إدارة الشـركة. وهو أمر غير معتـاد داخل الهيكل العـام لمنظمة تابعة للحكومة. ربحت الشـركة وأثمرت مشـاريع بنسـبة 25% عائدًا من المبيعات في 2004.

المفاوضات الأولية

خـلال هذه الزيارة الأولى قبـل عميلنا تقريرنا الكتابي وتوصيتنا التي تشـير إلى أنه ينبغي أن ندخل فورًا في مفاوضات أولية وتوجيهها نحو التوقف لفترة وجيزة للدخول في مذكرة الاتفاق. جلسـنا مع شريك الإدارة وناقشنا المشروع بالتسلسل المقترح في الفصل الخامس عشر. بدأنا بالموافقة على مهمة تشغيل المشروع المشترك حول الأماكن المقترحة

التي تشير إلى أنه ينبغي على المشروع المشترك الحصول على المصنع منفصلاً تمامًا بهدف إنتاج قطع الدجاج مع استبعاد الأرجل، والأجنحة لتصديرها إلى شركة العميل مع احتمال توريد بعض هذه الأجزاء لبيعها في السوق المحلي في الصين. والوظيفة الوحيدة التي لن يتم تكرارها في المصنع الجديد هي التوريث للأبناء؛ لأن المشروع المشترك قد يوفر نصيبًا للآباء من الشريك الصيني. كما ينبغي أن تكون سعة المشروع المشترك على حسب المتفق عليه 150,000 دجاجة يوميًا، ويتم النص على أن يكون التشغيل في جزء آخر من مقاطعة هيبي جنوب غرب بكين حيث تكون حقوق استخدام الأرض أرخص من الموقع الحالي. وقد تم الاتفاق على أنه ينبغي على العميل أن يحصل على 80% من غالبية فوائد الأسهم في المشروع المشترك مع توفير 20% متبقية إلى الشريك الصيني ليؤدي ذلك إلى تكامل الإدارة. يتم عمل البنود للإدارة ليكون هناك نسبة فائدة يتم تنفيذها في موقع المشروع المشترك ويتم توفيره من خلال أرباح العميل.

عندئذ، تتابع تسجيل الجزء الخاص باستثمار رأس المال وخطة العمل اعتمادًا على بيانات التكلفة الفعلية مما استطاعت الشركة الصينية إنتاجه. نتيجة لمزيد من الاطلاع، وصلنا لتكلفة استثمار أجنبية قيمتها 47,5 مليون دولار أمريكي ثمن نسبة رأس المال . لم نتمكن من تسجيل حساب التشغيل وبيان الدخول لأنه لم تكن جميع بيانات التكاليف متاحة. مع ذلك، كنا على ثقة أنه في اجتماعنا القادم سنتمكن من إصدار خطة عمل كاملة تعرض نسبة الربح المناسب خلال أول ثلاث سنوات. كان هناك تفاصيل كلية في هذه النقطة للشركة الصينية لتقديم دراسة الجدوى الضرورية مسبقًا.

بدلاً من تسجيل محضر الاجتماع والمناقشة، قررنا أن خطة العمل الموضوعة ستكون بيانًا كافيًا للاتفاق الأول الذي وصلنا إليه، وأنه بناءً على عودتنا إلى أمريكا وإنجلترا سنكون قد استكملنا كتابة تقرير العميل وقمنا بتحديد الأجزاء المرتبطة بالشركة الصينية وتوصياتنا إلى المدير العام الذي قمنا معه بتطوير الخطة في بكين. عند هذه النقطة، شعرنا أننا قد حصلنا على الشريك الممتاز وأن إطار العمل موجود لنجاح الشراكة. وعلى أي حال، قمنا بتوقيع خطابات السرية المشتركة.

الزيارة الثانية

بعد شهرين، عدنا إلى بكين مع فريق إدارة دولي لعميلنا الذي قام مديره مؤخرًا بتنفيذ إجراءات مشابهة لإيجاد قرض لشركة الدجاج المشوي الجديدة في البرازيل وأوكرانيا ومناطق أخرى. وقبل أن نتابع مفاوضات المشروع المشترك بالتفصيل مع الشركة

الصينيـة التي قمنـا باختيارها، كان علينـا مهمة أخرى. وهي مقارنـة الأرباح والمخاطر الاقتصادية بين المواقع المتعددة، وتقديم التوصيات اللازمة للمجلس الأكبر.

حققت زيـارة عملائنا نجاحًا مع الكلمات القصيرة التي تعد بتوفير مصادر خارجية للدجاج بموجب العقد مثل صومعة التغذية؛ حيث عبَّر عملاؤنا عن رضاهم بجودة المنتج، ووسائل التشغيل، وإجراءات الأمان، والصحة على أفضل ما يكون وفقًا للمعايير الدولية.

وعندئـذ، قمنا بالجلوس مع فريق الإدارة الصيني بالكامل لكتابة الجانب الحسـابي للتشـغيل في خطة العمل، على اعتبار أنه قد تم فحص وتصنيف عملنا السـابق بالنسـبة لحسـاب رأس المال. وهنا وجدنا عائقًا قويًّا ورئيسيًّا في خط إنتاج دجاج الشواء؛ حيث تعـد تكلفة التكاثـر والتربية مطابقـة إلى 60% مـن تكلفة التشـغيل الإجمالي وتكلفة التغذيـة تمثل 70% من تكلفة التربية، بمعنى أن حسـاب الأعلاف والحبوب يمثل 42% مـن إجمالي التكلفة. فوجئنا كذلك بأن الأعلاف، والحبـوب المنتجة في الصين أعلى من سعرها في الأسواق العالمية. وكان السبب في ذلك أن حكومة الصين قامت بتثبيت سعر الحبوب على السـعر العالمي بالإضافة لتكاليف الشـحن لدعـم المزارعين. ولذلك، ظهر اختلاف السـعر بشكل أكبر في طلبيات شركة دجاج الشواء التي اضطرت لسداد ضريبة القيمة المضافة على مشـترياتها، وأشـارت إلى أن المزارعين الذيـن يتم التعاون معهم مـن الباطن في تربية الدجاج قد رُفعت عنهم ضريبة القيمة المضافة. وبناءً عليه لم يكن هناك فرق لصالح الشـركة.

ولم يكن هناك أي عناصر أخرى في هيكل التكلفة تسـاعد على الجذب غير أن الصين أرخـص من الدول النامية الأخرى التي يقوم عملاؤنا بالتعامل معها. أما بالنسـبة لتكلفة العمالة في البرازيل وأوكرانيا، فسنجدها قليلة وكذلك تكاليف استخدام الأرض والإنشاءات التي اعتبرناها أقل مقارنة بمصانع عميلنا الموجودة في مصر. وبناءً عليه تم رفض فكرة تأسـيس هذا المشروع نتيجة مقارنة جميع الجوانب، والأسعار من جميع الأطراف. وكان تقريرنـا مخيبًا للآمال، وعلـى وجه الخصوص المدير العام لشـركة هيبي وفريقه؛ حيث كانت هذه هي شـركتهم الأولى في التشغيل. وقد تناولوا بكرم بالغ جميع جوانب الحوار الخاص بكل عناصر التكاليف المرتبطة بأعمالهم.

الخلاصة

أول درس تعلمته من هذا المشروع الفاشل هو أنه ينبغي أن نعطي الفرصة لأنفسنا بشكل أكبر، وأن نتقصَّى عن هيكل التكاليف الخاصة بعمل عميلنا كما حدث في إنتاج دجاج الشواء؛ حيث إن اطلاعنا على هذه المعلومات ساعدنا في إدراك أثر التكلفة العامة، والإحاطة بأقصى تقديراتها.

خدمت إستراتيجية مفاوضاتنا، وترتيباتنا الهدف بشكل جيد بما يكفي للشعور بأننا لم نُضع أي وقت في مفاوضات المشروع المشترك الطويلة والرسمية مقدمًا لتطوير خطة العمل بناءً على بعض الإجراءات المقنعة والضرورية، ولولا ذلك كان من الممكن بسهولة أن نهدر شهورًا طويلة من وقت الإدارة الثمين.

وآخر الدروس المستفادة، وأكثرها قبولاً أن الزائرين لدورة الألعاب الأوليمبية في بكين 2008 كانوا مستمتعين بوجبات الدجاج على أعلى مستوى من الجودة خلال إقامتهم.

17

الشركة، والاستثمار الأجنبي، وقانون المشاريع المشتركة

جوناثان ريوفيد

لا يهدف هذا الفصل إلى أن يكون وصفًا دقيقًا للقانون الصيني في مناطق الاستثمار الأجنبي والمشاريع المشتركة، ولا ينوي إتباع هذا العرض بنصيحة متخصصة عن الممارسة الحالية لمتطلبات المحاسبة والتقارير الحسابية في الصين؛ لأنه في هذه الأمور يُوصى المقبلون على القيام بمشاريع استثمارية في الصين باستشارة متخصصين من إحدى شركات القانون الدولي، وإحدى شركات الحسابات الدولية في بكين أو شنغهاي قبل الالتزام بأي أمور معلقة. وبدلاً من ذلك، كتبنا هذه الفصول لتقدِّم نظرة موضوعية للفرد عن مجالات التعامل الحسابي والقانوني. ولذلك، ينبغي على القراء دراسة هذا الفصل بالترابط مع الفدسل الثامن عن إدارة المخاطر الذي كتبه جاي فيسي المحامي المشتغل في الصين الذي اتخذ خطًا مشابهًا لذلك.

استيعاب قانون الشركة الصينية

من المعلوم أن إدراك نظام القانون المتطور ضروري لدعم الإصلاح الاقتصادي. ولذلك، حدد مجلس الشعب القومي النظام القانوني بالصين من خلال تعديلات جذرية في الدستور منذ 1982، وتطوير هيئة القانون التجاري. ومع ذلك، ظل القانون عديم القيمة حتى صدور قانون الشركات في عام 1993 الذي وحَّد النظم التي تتعامل مع الحكومة المتحدة والذي أصبح ساريًا اعتبارًا من 1994. وقد تم تعديل قانون الشركة مرتين،

وستصبح المواد المعدَّلة من قانون الشركات بجمهورية الصين الشعبية في 2005 سارية اعتبارًا من 1 يناير 2006. وعلى الرغم من اقتباس قانون الشركات في الصين للعديد من المفاهيم خاصةً من قانون الشركات الغربية، ويعد إلى حد ما مثالاً بالنسبة للأنظمة القانونية، إلا أنه مأخوذ من الكود العام بدلاً من المفاهيم السابقة القانونية التي اعتمدت عليها أنظمة القانون العام.

قانون المشاريع المشتركة

حتى 1994، كانت القوانين المتكاملة التي كان يمكن للمستثمرين الأجانب الاعتماد عليها هي النظم الأساسية المرتبطة بالمشاريع الصينية الأجنبية المشتركة المساهمة خاصةً قانون جمهورية الصين الشعبية للمشاريع المشتركة المساهمة التي تستخدم استثمارًا أجنبيًّا وصينيًّا (الذي تم تعديله وسريانه من 4 أبريل 1990، على اعتبار أنه قانون المشاريع المشتركة المساهمة). وقد حدد قانون المشاريع المشتركة المساهمة هيكل صياغة اتفاقيات المشروع المشترك والتعاقدات، ووفَّر مفهومًا قياسيًّا موحَّدًا للعديد من المواد. وكانت النسخة المكتوبة باللغة الإنجليزية بسيطة في حد ذاتها، ولكن شابها بعض الالتباس، وكان غير مؤكد هل هناك كلمات تحمل معاني فارغة رجوعًا إلى أصل اللغة الصينية أم لا. وكان هناك فروق بكل تأكيد في التفسير والتكييف القانوني بين بعض السلطات المحلية، والحكومة المركزية؛ أي وزارة التجارة الخارجية والتعاون الاقتصادي التي كانت تُسمى في ذلك الوقت "وزارة التجارة". وعلى أي حال، تم توحيد مشكلة صياغة القانون بشكل صحيح في مراكز الأعمال الأكثر تقدمًا عن طريق إصدار تعديل إضافي على قانون المشاريع المشتركة المساهمة والتعاونية. ففي بلدية تيانجين على سبيل المثال، طورت لجنة التجارة الخارجية والتعاون الاقتصادي نسخة محدودة ثنائية اللغة (في نشرة تصدرها الحكومة البريطانية). وهو الأمر الذي منح إصدارًا فضفاضًا ممتد المعنى لقانون المشاريع المشتركة المساهمة المتضمن فقرات العقد الموحدة غير المبهمة. تابعتُ هذا الأمر، فاكتشفت أن هذا الكتيب الصغير ليس له قيمة في مفاوضات المشروع المشترك وفي نظم قوانين أخرى حتى 1995.

كان هناك عدد من المراجعات لقانون المشاريع المشتركة المساهمة والتعاونية وقواعد تنفيذه منذ 1995، كان من أشهرها قانون المشروع المشترك الأول للأجانب بجمهورية الصين الشعبية (تمت مراجعته في أكتوبر 2000) وقانون المشاريع المشتركة المساهمة للأجانب (المراجعة الثانية تمت في مارس 2001)وقوانين تفصيلية لتنفيذ قانون جمهورية الصين الشعبية في المشاريع الأجنبية المشتركة المساهمة (الإصدار

الثالث، يوليو 2001) وقانون جمهورية الصين الشعبية عن جميع المشاريع ذات الملكية الأجنبية (تمت مراجعته في أكتوبر 2000). وسيتم مناقشة إطار العمل الأساسي للمشاريع المشتركة المساهمة لاحقًا في هذا الفصل.

القانون الجديد لإشهار الإفلاس في جمهورية الصين الشعبية

على الرغم من إعادة هيكلة قانون الإفلاس للمشاريع الخاصة في نفس الفترة، لم يكن هناك تشريع قانوني للإفلاس يشمل المشاريع الفاشلة حتى تم تفسير القانون الجديد في أغسطس 2006؛ حيث ينطبق التشريع الجديد الذي تم سريانه في يونيو 2007 على جميع الأفراد الذين يملكون مشاريع تندرج تحت قانون الصين مثل المشاريع المملوكة للدولة، والمشاريع ذات الاستثمار الأجنبي المباشر، والشركات الداخلية الخاصة. كان الاستثناء الوحيد هو الشركات المندرجة تحت قانون أجنبي، والشراكة، والتجار الأفراد، وأعمال غير مشتركة أخرى.

بموجب القانون الجديد، الشروط المزدوجة لمشروع الإفلاس والسيولة النقدية وموازنة الإفلاس الكتابية، يجب أن ترضي المؤسسين ليقدموا عليها. ويتم كذلك تطبيق التشريع عندما يفتقد المدين بشكل واضح لإمكانية السداد. ولكن ليس هناك تعريف واضح لكيفية تفعيل هذا الاختيار البديل مع الشروط المزدوجة. الأكثر من ذلك، أنه ليس هناك شبيه لإجراءات "الطلب الحالي" التي تعلمها الشركات الغربية كوسيلة لإثبات إفلاس السيولة النقدية.

تعتبر قوانين إجراءات المحكمة عرضة لهذه القيود، والمواعيد، والسلطة، والمسؤوليات الإدارية مثل أولويات السداد واجتماعات المؤتمنين على حسب القانون الإنجليزي. ويتم إتاحة قانون الصين الجديد كذلك لإجراءات إعادة التنظيم المشابهة لما جاء في الفصل الحادي عشر الموجودة في الولايات المتحدة، "الإدارة" وفي إنجلترا المقاطعات في هونج كونج. وأخيرًا، يتضمن القانون فقرة لإجراءات توفيق الأوضاع وخطته ليتم الموافقة عليها من جانب ثلثي قيمة الادعاءات غير المؤمنة والمحكمة.

قانون الضريبة الموحدة

تم تفعيل قانون ضريبة الدخل على المشروعات من أول يناير 2008 وسيتم شرحه على حدة في الفصل التاسع عشر.

قانون الملكية

هناك بنود كثيرة في قائمة الانتظار تنتظر سريان الكثير من التشريعات، منها قانون الملكية الذي سرى فعليًا في أول أكتوبر 2007. يحدد القانون علاقة الملكية بالنسبة للمنشآت المملوكة للدولة، وكذلك الملكية الجماعية والخاصة. وقد تم تحديد معنى الملكية طبقًا لقانون يتضمن كلاً من الأراضي، وأي شكل آخر من الملكية.

على الرغم من تشجيع قانون الملكية على تطوير القطاعات الخاصة من خلال إعادة تفعيل حماية الأراضي في الملكية الخاصة، إلا أنه يتعين تأكيد أهمية الملكية العامة للأملاك التي تندرج تحت اقتصاد السوق الاجتماعي بالصين. وما زالت الخدمة المتبادلة الحرة للأراضي في الصين غير موجودة. وعلى الرغم من توافق القوانين الموجودة مثل قانون إدارة الأراضي، والمبادئ العامة للقانون المدني، وقانون التأمين إلا أن القانون الجديد يتيح تجديدًا تلقائيًا لحقوق استخدام الأرض بناء على فترة الصلاحية. ومن الناحية الاجتماعية، تعد هذه خطوة رئيسية للأمام بالنسبة لأصحاب الأملاك المقيمين، وستعمل على التأكيد على أن التمويل يظل متاحًا للملاّك قرب انتهاء فترة استخدام الأرض.

وبموجب قانون الملكية، لا يتم تجديد تلقائي لحق استخدام الأرض لغير المقيمين في الصين ولكن يمكن التحكم في ملكية المباني لغير المقيمين من خلال العقد. ويعد هذا تحسنًا ملموسًا عن النظم السابقة للشركاء الأجانب في المشاريع ذات الاستثمار الأجنبي المباشر التي كانت تنص على انتقال المباني لملكية الدولة دون تعويض في حالة انتهاء مدة استخدام الأرض.

تمثل قوانين أخرى خاصة التي تشمل قوانين أخرى خاصة بقانون الملكية الجديد فائدة هامة للشركاء الأجانب في المشروعات ذات الاستثمار الأجنبي المباشر. ويتم التعرف على التسهيلات الآن بموجب قانون الصين الذي سيكون له أهمية كبرى لهذه المشاريع التي تمثل بنية أساسية للصين، مثل مد أنابيب البترول؛ حيث لا يملك صاحب المشروع حقوق استخدام الأرض. وبشكل أكثر عمومًا، يوفر الفصل الجديد عن التأمين المتطلبات المالية فيما يتعلق بالمعدات المستقبلية مثل المواد الخام والمنتج الذي قارب على الانتهاء. يتم منح الامتيازات ووحدة التمويل كذلك بشكل موسع بموجب قانون الملكية وسيتم توسيعه بشكل أكبر مع إتاحته لفرص تمويل الدين المحدود السابقة.

ضريبة استغلال الأرض

منذ أول يناير 2007، زادت معدلات ضريبة استخدام الأرض لكل متر مربع إلى ثلاثة أضعاف لتتراوح بين 90 رنمينبي و30 رنمينبي، طبقًا لتصنيف الأرض. وتكون المشاريع ذات الاستثمار الأجنبي المباشر، والمِشاريع الأجنبية خاضعة لضريبة استخدام الأرض. وقد كانت بكين أول من قام بتنفيذ هذه القوانين منذ 27 أبريل 2007.

قانون مكافحة المنافسة الجائرة

بينما يظل قانون حماية الملكية الفكرية يحتل الصدارة بالنسبة لجميع الشركات الأجنبية التي تقوم بإدارة أعمال في الصين، إلا أن محكمة الشعب العليا حددت مؤخرًا تفسيرها لعدة لوائح في القانون لمكافحة التنافس الجائر. وقد دعمت هذه التفسيرات هؤلاء الذين يسعون إلى المزيد من الحماية ضد استغلال أسرار التجارة أو الإساءة إليها، وتركت أمر استصدار القانون للمحاكم الشعبية.

الامتيازات التجارية

تم سريان القانون منذ أول مايو 2007. تم تحديد نظام الامتياز التجاري بقواعد جديدة تعتمد على الكفاءة، وكشف المعلومات وملفات التعاقد مع وزارة التجارة؛ مما أدى إلى إجراءات جديدة تتعلق بتسهيل التمويل الذي سرى تنفيذه في أول مارس 2007، ومعدلات الإشراف المالي التي تخوِّل بنك الصين وهيئة التنظيم السلطة في التعديل حسب الضرورة.

تنفيذ القانون

تكون عملية التفعيل وسريان القانون خاضعة لتأخيرات معينة، وواحدة من الروابط الضعيفة في النظام القضائي والتشريعي الصيني مع شمول الحكم الفردي الآخر تفعيل مختلف من خلال سلطات تملك تفعيلها بشكل أكبر.

تم تفعيل مجموعتين من القواعد في أول يناير 2007 بهدف تحسين الثقافة وكفاءة التفعيل القضائي، ومكافآت التحكيم، ووسائل قانونية أخرى في المحاكم العامة. ويتم تجميع القوانين بموجب عنوانين رئيسيين من القواعد أحدهما شفافية الحالات التي يتم سريانها، وقواعد تم تفعيلها في حدود الوقت الذي يتم تقديم الادعاءات فيه لاتخاذ الإجراء المناسب. ويعد تأثير هذه القواعد غير مؤكد حتى الآن.

المشاريع الاستثمارية الأجنبية

يأخذ هذا النوع من المشاريع أحد الأشكال الآتية:

- مشاريع مشتركة مساهمة.
- كيانات مملوكة للأجانب بالكامل.
- مشاريع مساهمة، وتعاونية.
- مكاتب تمثيل.
- تعويضات تجارية، و
- اتفاقيات أخرى مبرمة بين الشركات الأجنبية، والصينية.

تم شـرح أول ثلاث من هذه الفئات كمشاريع استثمار أجنبي، تتشارك في خصائص مشتركة ومعرضة لنفس المتطلبات أو متطلبات شبيهة من خلال حكومة الصين الشعبية. ويتم تنظيم المشـاريع الاستثمارية الأجنبية والأعمال التجارية الأجنبية الأخرى، والتحكم فيها من خلال وزارة التجارة بجمهورية الصين الشعبية ولجنة الدولة للصناعة والتجارة وفروعهمـا المحليـة. وتكون الموافقات على المشـاريع الاسـتثمارية الأجنبية في معظم الصناعات مهمة اللجان المحلية المسؤولة عن التجارة الأجنبية والتعاون الاقتصادي طبقًا لقياس الاسـتثمارات، ولكن جميع الاسـتثمارات الأجنبية سـواء الموافَق عليها من وزارة التجارة نفسـها أو هيئـة التجارة الأجنبية والتعاون الاقتصادي يتم تسـجيلها مركزيًا مع وزارة التجارة في بكين.

القيود المفروضة على المشاريع الاستثمارية الأجنبية

تـم إدراج أنواع محددة من المشـاريع الاسـتثمارية الأجنبية التـي تُصنَّف على أنها خاضعة، ومقيدة، وممنوعة في قائمة كتالوج الإرشـاد الصناعي للاسـتثمار الأجنبي التي تـم تنفيذها في 1 أبريل 2002، وتم إجراء التعديلات عليها بالتوالي كلما زاد الانفتاح في أسواق صناعات متعددة بموجب التزام الصين لمنظمة التجارة العالمية. وتم توضيح هذه الترتيبات تفصيليًا في ملحق الكتالوج. والمثال على ذلك، تزايد معدلات المساهمة الأجنبية للحد الأقصى المسـموح به ومواقع خدمة البيانـات والبريد الصوتي من 35% إلى 49% بحلـول ديسـمبر 2004. ومثل هذه المواقع يمكنهـا الآن أن تكون واحدة من كيانات ذات ملكية أجنبية بالكامل اعتبارًا من 11 ديسمبر 2006.

أما بالنسبة لمشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر التي لا تندرج عامة في الكتالوج، فيتم اعتبارها مسموحًا بها ولا يطلب موافقة خاصة عليها. وبناءً على انضمام الصين لمنظمة التجارة العالمية، تم منع مشاريع الاستثمار الأجنبي في الصين وتقييدها من الارتباط بأي أنشطة في مجال التوزيع أو التجارة ذات الموازنة الكاملة. ومنذ يوليو 2004، تم منح الحقوق التجارية تلقائيًا للمشاريع الأجنبية والداخلية المسجلة في مكاتب إدارة الصناعة والتجارة الشرعية المرتبطة بها بناءً على استكمال إجراءات التسجيل بالملف؛ لأنه ليس هناك حد أدنى لمتطلبات رأس المال التي لم يتم استيفاؤها.

يُسمح للمشاريع المشتركة المساهمة، والتعاونية بحقوق توزيع كاملة؛ مما يضمن التزامها بالقوانين المحددة في الإجراءات الإدارية للاستثمار الأجنبي في القطاع التجاري (الإجراءات التجارية) التي سرت في يونيو 2004. وتم توسيع هذه الحقوق لتشمل كيانات مملوكة بالكامل للأجانب اعتبارًا من 11 ديسمبر 2004. ولذلك، قد تقوم المشاريع ذات الاستثمار الأجنبي باستيراد منتجات بهدف بيعها في الصين أو توفير خدمات لمنتجات لا تقوم بتصنيعها.

قواعد رأس المال

لم يعد هناك أي مطلب رسمي بأن يكون الاستثمار الأجنبي الإجمالي سواء في المشاريع المشتركة المساهمة أو التعاونية أقل من 25% من رأس المال المسجل. وعلى أي حال، بالنسبة للمشاريع المشتركة، لكي تستمتع بمعاملة مفضلة مثل خفض رسوم الاستيراد أو الإعفاء منها، يجب أن يكون إجمالي الاستثمار بالأرض 15% أو أكثر. ويعد رأس المال المسجل هو إجمالي مبلغ رأس المال المساهم به من جميع الأطراف، وتم تسجيله كاستثمار مع السلطة الصينية؛ حيث يكون إجمالي الاستثمار هو مبلغ رأس المال المسجل، وقروض الشركة الفعلية أو الخارجية المحتملة (من داخل الصين أو من الخارج).

في هذا السياق ، يجب أن تحصل المشاريع الاستثمارية الأجنبية على مديونية معينة بنسب مساهمة اعتمادًا على المبلغ الإجمالي للاستثمار (أي، الدين + الأسهم) للأسهم كما هو موضح في الجدول 17-1.

الجدول17-1 الأسهم لمعدلات الدين

إجمالي الاستثمار	الحد الأدنى لرأس المال المسجل
أقل من 3 ملايين دولار أمريكي	70% من الإجمالي
3-10 ملايين دولار أمريكي	50% من الإجمالي
10-30 مليون دولار أمريكي	40% من الإجمالي
أعلى من 30 مليون دولار أمريكي	33% من الإجمالي

كان الحد الأدنى لرأس المال المسجل المطلوب لتأسيس شركة محدودة الصلاحيات هــو 500,000 رنمينبــي ثــم تم خفض هــذا المبلغ إلــى 30,000 رنمينبــي عبر جميع الصناعات في قانون الشركات الجديد الذي سرى تنفيذه في أول يناير 2006.

نتيجة خضوع أطراف مشــروع الاســتثمار الأجنبي لإجراءات تصنيف وقيود معينة، فقد يساهمون في رأس المال المسجل فقط سواء كانت الملكية مادية ملموسة أم لا. (مثال، التكنولوجيا، والمعدات، وحقوق الملكيــة الفكرية، والأرض والمباني). وقد خفف قانون الشــركات الجديد من القيود السابقة من خلال سماحه للمشاركين بالمساهمة حتى 70% من رأس المال المسجل في الأصول. ويكون تقييم هذا النوع من المساهمة التي يقوم بها الطرف الأجنبي للمشروع المشترك عرضة لتقييم الأصول من خلال مكتب التفتيش الفني على السلع المحلية.

يعد المشروع المشترك المساهم فيه كيانًا قانونيًا منفصلاً ومستقلاً مع شركات ذات صلاحيــات محــدودة لا تعد شــركات مُحاصة (بمعنــى أن رأس المال لا يتم تقســيمه إلى وحدات حصص. وبالتالي، لا يتم إصدار شهادات أسهم). وعلى أي حال، هناك الآن قواعد لتأسيس شركة مُحاصة يمكن تشكيلها من خلال مساهمة خاصة تتضمن على الأقل اثنين من المستثمرين. وتعتبر شركات المُحاصة بالطبع ضرورة لعمليات الاكتتاب العام الأولي للشركة سواء في بورصة شنغهاي أو البورصات الدولية التي تجري المضاربة على الأسهم المدرجة فيها. ويقوم القانون الجديد للشركات كذلك بتخفيض الحد الأدنى المطلوب لرأس المال المسجل لشركات المُحاصة من 10 ملايين رنمينبي إلى 5 ملايين رنمينبي.

ومــا لم يتم منــح موافقة خاصة من ســلطة الموافقة والفحــص المرتبطة بها، يجب أن يلتزم الطرف الأجنبي في المشــروع بالمســاهمة برأس المال في رأس المال المســجل

للمشروع في خلال مدة محددة من الوقت من تاريخ إصدار ترخيص العمل، تستغرق عامًا إذا كان رأس المال المسجل أقل من 500,000 دولار أمريكي، وعامًا ونصف العام إذا كان رأس المال المسجل يتراوح بين 500,000 دولار أمريكي إلى مليون دولار أمريكي، وعامين إذا كان رأس المال المسجل يتراوح بين مليون إلى ثلاثة ملايين دولار أمريكي، وثلاثة أعوام لرأس المال المسجل للمشاريع الاستثمارية الأجنبية إذا كان يتراوح بين 3 إلى 10 ملايين دولار أمريكي.

يتم تحديد توقيت الاشتراك في رأس المال المسجل لمشروع استثمار أجنبي بأكثر من 10 ملايين دولار أمريكي من خلال السلطات المختصة. وبالمثل، سيكون هناك مبلغ إجمالي قد يمثل حوالي 15% تُدفع خلال ستة أشهر من التاريخ الذي تم فيه إصدار ترخيص العمل إلى أن يتبعها باقي الأقساط.

تتراوح فترة المشروع المشترك المساهم فيه بين 15 و30 سنة، وقد تتم إعادة تجديدها من خلال اتفاق الأطراف الخاضعة لموافقة سلطات الموافقة الأصلية. وقد يكون أحد العوامل المتفق عليها في الفترة الأصلية هو مدة حقوق استخدام الأرض التي يتم تمريرها إلى المشروع المشترك من خلال الطرف الصيني. وخلال هذه الفترة لا يُسمح للأطراف بسحب مساهمتهم في رأس المال المسجل أو تحويل أو تعيين أسهم فوائدهم دون اتفاق مسبق مع السلطات. كما تخضع تحويلات فوائد الأسهم إلى حقوق التجديد المسبقة لمستثمرين آخرين وموافقتهم. وبناءً على إيقاف وتصفية المشروع المشترك، يتم توزيع حصص الأصول على الأطراف على حسب سندات الأسهم.

سلطة الموافقة

كما لاحظنا بأعلى، تكون سلطة الموافقة العليا لجميع المشاريع ذات الاستثمار الأجنبي المباشر في الصين في يد وزارة التجارة التي تعرض سلطتها لفروعها المحلية في مقاطعات وأقاليم تعرف باسم هيئة العلاقات الاقتصادية والتجارية الأجنبية التي أعيد تسميتها في بعض المناطق باسم المكتب التجاري لتتوافق مع تغيير اسم الوزارة في 2004. وتتمثل حدود السلطة على النحو الآتي في الجدول 17-2.

الجدول 17-2 سلطات الموافقة على مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر في الصين

حجم الاستثمار	سلطة الموافقة
حتى 100 مليون دولار أمريكي	فروع محلية لهيئة التنمية والإصلاح بالدولة الخاصة بتقارير التنفيذ. وفروع محلية لوزارة التجارة والتعاقدات على المشروع المشترك.
من 100 إلى 500 مليون دولار أمريكي	مطلوب موافقة هيئة التنمية والإصلاح بالدولة ووزارة التجارة والتعاقدات. أما بالنسبة للمشاريع المقيدة، فتكون البداية من 50 مليون دولار أمريكي.
أعلى من 500 مليون دولار أمريكي	هيئة التنمية والإصلاح بالدولة، ووزارة التجارة والتعاقدات، ومجلس الدولة. أما بالنسبة للمشاريع المقيدة، فتكون البداية من 100 مليون دولار أمريكي.

على المستوى المحلي فضلاً عن سلطات الموافقة، قد يكون المسؤول المستقل المشرف على الطرف الصيني ومشروع الاستثمار الأجنبي بالإضافة إلى أقسام أخرى مرتبطًا بها مثل مكتب العمل، وهيئة التخطيط المحلي اللذين يلعبان دورًا مهمًّا كذلك في عملية الموافقة.

وعلى كلا المستويين الإقليمي والمركزي، قد تكون هناك سلطات مهتمة بالمشروع تم استشارتها في البداية أبدت أي نتائج لا أثر لها حتى بعد الحصول على الموافقة الرسمية. وربما تكون أشهر الأمثلة على ذلك في العمل شركة توباكو الأمريكية البريطانية التي أعلنت في يوليو 2004 أن مجلس الدولة قد منحها موافقة على إقامة مصنع لتصنيع 105 ملايين سيجارة بعد عدة سنوات من المفاوضات. وفي خلال 24 ساعة، أنكرت هيئة احتكار التبغ بالدولة التي تتحكم في الصناعة، وتبعتها لجنة التنمية والإصلاح بالدولة أنهما وافقتا على هذا المشروع. وتم الإعلان عن أمثلة مشابهة لكنها أقل مأساوية في مجال مثل شركات الإعلام، وموزعين لأجهزة التليفون المحمول، والكابلات، والبث الفضائي؛ حيث اقترحت السلطة الحكومية الإقليمية التي تملك سلطة الموافقة بأنه يجب توسيع مجال هذه الحقوق والقوانين إلى جانب تدخلها لإحباط هذه المشاريع التي تم تقديم موافقة الحكومة المركزية عليها.

هيكل المشاريع المشتركة

المستندات

المستندات الأساسية في أي مشروع مشترك هي العقد، وبنود الشركة (انظر: الجدول 17-2) المرتبطة به من كل الأطراف. ويعد العقد اتفاقًا مشتركًا يحدد المساهمين

برأس المال والمسؤوليات التفصيلية المرتبطة به. ويعد المستند التالي مشابهًا إلى حد ما لمذكرة بنود الهيئة القياسية المندرجة تحت قانون الشركة الإنجليزي على الرغم من أن شروط عملية إدارة الشركة تكون أكثر تفصيلاً في التعاقد الصيني؛ حيث تعد كثير من البنود عبارة عن تكرار للفقرات الموجودة في العقد.

قد يتم تدعيم المشروع المشترك من خلال اتفاقيات أشهرها:

- التأجير من طرف صيني لمشروع مشترك في حالات يكون للطرف الصيني فيها حق استخدام الأرض، واستئجارها أو مصنع موجود بالفعل مع مبان ومرافق للمشروع المشترك.
- اتفاقية تصدير المبيعات بين المشروع المشترك، والطرف الأجنبي.
- التكنولوجيا أو براءة الاختراع أو حقوق الطبع من طرف أجنبي إلى مشترك.
- اتفاقية التدريب بين الطرف الأجنبي والمشروع المشترك، لتشمل التدريب خارج الصين والتدريب بالموقع في الصين.
- اتفاق استشاري بين الطرف الأجنبي، والمشروع المشترك يشمل استمرار تواجد الخبراء الأجانب والدعم الإداري.

مجلس إدارة المشروع المشترك المساهم فيه وسلطة الإدارة

يعد مجلس الإدارة هو السلطة العليا للمشروع المشترك، ويكون رئيس مجلس الإدارة هو الممثل القانوني للشركة في حين يتابع المدير العام العمليات اليومية للشركة، ويتم تعيينه عن طريق مجلس الإدارة، ويتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة بشكل عام على حسب نسبة المساهمة التي يقدمها أحد الأطراف للمشروع المشترك، ويكون لمن يملك النسبة الكبرى منهم الحق في ترشيح المدير العام.

يتم اتخاذ قرارات مجلس الإدارة عادة بناءً على أسس بسيطة فيما عدا القرارات التالية حينما تكون الموافقة الجماعية لجميع المديرين الحاضرين للاجتماع مطلوبة بموجب قانون جمهورية الصين الشعبية:

- تعديلات بنود الهيئة.
- أي زيادة وأي تحويل لرأس المال المسجل، والتعديلات في كل نسبة مساهمة لأحد الأطراف في رأس المال.
- أي دمج أو اتحاد لشركة المشروع المشترك مع منظمة اقتصادية ما.

- أي فصل لأصول محددة (بأي وسيلة تحويل أو تعيين أو بيع أو تأجير أو أي وسيلة أخرى من الإيداع) لشركة المشروع المشترك، أو
- إيقاف أو حل أو تصفية شركة المشروع المشترك.

إجراءات الحصول على الموافقة

تعتبر المستندات التي ينبغي تقديمها لسلطة الفحص والموافقة (في الصين) هي عقد المشروع المشترك، وبنود الهيئة المدعمة بدراسة جدوى تفصيلية. ومن وجهة نظر الطرف الأجنبي، من المهم أن تتوافق دراسة الجدوى بالكامل مع خطة العمل التي طورها الطرفان في سياق مفاوضاتهما لتفادي أي خطأ بينهما.

قد تطالب سلطة الموافقة ببعض التعديلات في المستندات إذا تم اكتشاف تعارض أي بند مع سيادة الصين أو قوانينها. ولذلك، يجب أن توافق أو ترفض الطلب خلال ثلاثة شهور من استلامه. ولكن من الناحية العملية، يكون وقت الموافقة على المشاريع الأصغر وغير المستمرة أقل بكثير.

ويتبع الموافقة على عقد المشروع المشترك المساهم فيه سريانه، ويكون على الأطراف عمل ملف له في خلال 30 يومًا وتقديم المستندات إلى هيئة الدولة للصناعة والتجارة أو لفروعها المحلية التي ستقوم بإصدار رخصة عمل للمشروع المشترك المساهم فيه عادة خلال 30 يومًا أخرى. ويمثل إصدار الرخصة تأسيس الكيان القانوني الرسمي للمشروع المشترك، ويجب عندئذ أن يتم تسجيله مرة أخرى في خلال 30 يومًا عن طريق السلطات المسؤولة عن إدارة الضرائب، والتمويل، والجمارك، وصرف العملات الأجنبية.

المشاريع المشتركة التعاونية

قد يتم تشكيل مشروع مشترك أجنبي صيني عن طريق شخص صيني واحد، وشخص أجنبي على الأقل بهدف زيادة فرص الموافقة المتبادلة. ويتم تصنيف المشروع المشترك على أساس مرونته، وإمكانية أن يكون غير مدمج أو كيانًا قانونيًا منفصلاً ومستقلاً بصلاحيات محدودة. ويكون لأطراف المشروع المشترك الحرية في تحديد مساهمتهم بما في ذلك أشكال المساعدة أو الخدمات للمشروع المشترك، بدلاً من مساهمات رأس المال بينهم أنفسهم. وقد يتم إتاحة عقد مشروع مشترك بهدف مشاركة الربح والخسارة بين الأطراف طبقًا للبضاعة التي قد تعكس أو لا تعكس المساهمات القيمة في رأس المال المسجل.

كيانات مملوكة بالكامل لأجانب

هي كيانات قانونية مستقلة بصلاحيات محدودة تكون فيها فوائد الأسهم مملوكة بالكامل للمستثمرين الأجانب. رسميا، يكون مسموحًا لهذه الكيانات بالتواجد كدائرة استثمارية فقط إذا كانت إما تقنية متطورة لها منفعة عامة أو يتم تصدير على الأقل 50% من منتجاتها. وقد تمت تهدئة حدة هذا التأجيل، وتم اعتبار الفصل الوحيد هو الكيان المملوك بالكامل لأجانب؛ لأنه يعيد تنمية الاقتصاد القومي للصين.

تتشابه إجراءات تأسيس كيانات مملوكة بالكامل لأجانب مع نفس إجراءات المشروع المشترك فيما عدا أن المساهم قد يكون مطالبًا بتقديم اقتراح المشروع أولاً للحصول على الموافقة من الحكومة المحلية في المستوى الحسابي أو أعلى منه حيث يتم تأسيس العمل.

مكاتب التمثيل

قد يكون مكتب التمثيل أقل تكلفة وأكثر نفعًا كخطوة أولى تسمح للشركات الأجنبية باكتشاف السوق الصيني، مع تقديم المنتجات والخدمات والبحث عن فرص استثمار. ويسهل عادة الحصول على الموافقات وتكون نفقات رأس المال أقل بشكل عام. وعلى أي حال، تعد الميزانية السنوية لمكتب لممثل فردي متواضع في بكين أو شنغهاي، أشهر المواقع الشائعة غالبًا تصل لأقل من 200,000 جنيه إسترليني.

يكون النطاق المسموح به لأنشطة مكتب التمثيل محدودة، ولا تتضمن الآتي:

- مدخل للعقود التجارية باسم الشركة الرئيسية.
- شراء ملكية أو استيراد معدات إنتاج.
- جمع أو القيام بأي مدفوعات من منطلق ارتباطها بالمبيعات أو المشروعات.
- توفير خدمات لأي شركة غير الشركة الرئيسية.
- الارتباط بشكل عام.

دور المحامين في مفاوضات المشروع المشترك

قد تحتاج لاستشارة قانونية غربية للتأكد من أن الاستثمار الأجنبي المباشر الذي أنت على وشك الارتباط به يسير داخل الإطار العلمي لقانون الصين، وأن المستندات التعاقدية (عقد المشروع المشترك وبنود الهيئة إلى آخره) التي تنوي توقيعها لا تحمل أي مخاطر. وعلى أي حال، فيما عدا المشاريع ذات القيمة العالية التي تتضمن مفاوضات مع السلطات

على مستوى الحكومة المركزية، هناك ثلاثة أسباب لهذا الرأي:

- **أولاً**، ليس هناك محامون مساوون للمحامين الغربيين. ولذلك، سيحصل الكيان الصيني على النصيحة عندما يكون هناك شك من سلطة التقرير المحلية وسيعمل وجود محام من الطرف الغربي على تقديم مستوى غير مفيد من الرسمية في المفاوضات المباشرة؛ مما يجعل العلاقات التي قمت ببنائها خلال مراحل المناقشات الأولى غير مفيدة أيضًا. (انظر: الفصل الخامس عشر).
- **ثانيًا**، كما قد يتمنى الطرف الصيني استشارة مستشارين خارج غرفة المفاوضات عن نقاط الصعوبة، يكون من المفيد للطرف الغربي التمكن من المطالبة بالتراجع لاستشارة المحامين؛ لأنه في حالة الوصول إلى طريق مسدود في مفاوضات المشروع المشترك، يكون من المفيد والمقبول لكلا الطرفين أن يقولا "دعونا نعود لهذه النقطة غدًا، ونتابع مشاوراتنا في أي أمر آخر اليوم".
- **ثالثًا**، قد يكون أكثر نفعًا أن تقوم بالتركيز على محضر اجتماع صغير مطبوع لكل بند ثم تعد العقود، والبنود الموجودة في العقد المكتوب بلغة عمل غير مبهمة هي الأفضل. وينبغي أن تسعى للوصول إليها؛ لأنه لن يكون هناك سلطة على اللغة الصينية المطروحة في سلطات الموافقة أو أي مداخلات أخرى إلا إذا كنت طليقًا في اللغة الصينية. كما أن اللغة الصينية ستهيمن على المشروع المشترك الصيني الأجنبي في حالات النزاع، والتقاضي.

تذكَّرْ ـ قبل كل ذلك ـ طريقة نقل الصينيين للعقود، وأنهم لا يكتبون على الحجر، وأن هذه العقود مجرد تجسيد رمزي ضمني لما وافقت عليه الأطراف في هذا الوقت. وبما أن المشروع يربط جميع الأطراف ربما سيكون هناك رغبة في العمل نحو تغييرات وممارسات لبعض المرونة طبقًا لمتطلبات العمل. وسواء نجح العمل أو فشل، سيعتمد النجاح على عمق ودفء العلاقات الشخصية في الصين.

18

مراجعة الحسابات والمحاسبة

جوناثان ريوفيد

يوفـر هذا الفصل القصير شـكلاً سـريعًا من الحسـابات ومتطلبـات المراجعة فقط للشـخص العـادي إلى جانب بعـض التجارب عن المشـاريع ذات الاسـتثمار الأجنبي في جمهورية الصين الشـعبية. بالإضافة إلى ذلك، يقدم اقتراحات عملية للمستثمرين الأجانب وكيف ينبغي عليهم تعلم وإدراك الجوانب الحسـابية والمراجعة في المشـاريع المشتركة المسـاهمة، والمشاريع التعاونية المشـتركة، والكيانات المملوكة بالكامل للأجانب بحيث يمكنهم أن يشاركوا فيها.

تطوير نظم المحاسبة

كان أهم تحول للإصلاح في نظم الحسـابات في 2001، تلاه تشـكيل أول مجموعة متكاملة من القوائم 1992. ويتم الآن تطوير المعايير الحسابية بشكل واضح نحو معايير التقرير المالي الدولي. وللمزيد من التفاصيل والمقارنة بين المعايير الحسابية لجمهورية الصين الشعبية، ومعايير التقارير المالية الدولية، ومبادئ الحسابات العامة المعتمدة في أمريكا يمكن الرجوع إلى كتاب ريوفيد ويونج **"إقامة أعمال مع الصين"**، (2005) الطبعة الثالثة، **GMB** للنشر- لندن.

قبـل 1992، كانـت قوانين الحسـابات ونظمها التي كانت معروفة باسـم حسـابات التمويل معمولاً بها بالفعل. وكان هدفها الأول تأسـيس نظام معلومات وتقارير للوصول

إلى التحكم الإداري في الوصول إلى الأصول الخاصة بالدولة في المشاريع المملوكة للدولة وكنظام تقريري لتنفيذ الأساسيات الاقتصادية؛ حيث كان نظام حسابات التمويل مناسبًا لتخصيص المصادر في الاقتصاد المخطط له في الصين. ولكنه لا يتناسب أبدًا مع مشاريع الاستثمار الأجنبي التي كانت تحول الصين إلى الانفتاح من 1989.

تم تنفيذ برنامج لإعادة هيكلة المشاريع الخاصة بالدولة في شركات مُحاصة محدودة لزيادة التدفق، وتحقيق المزيد من التحسينات. وقد تم طرح مجموعة ثالثة من النظم الحسابية لشركات المحُاصة المحدودة على وجه الخصوص ثم أعيد مراجعتها في 1998. وكان هناك إحلال وتعديل عن طريق استحداث نظام لمشاريع الأعمال تم إصداره في أوائل 2001، وأصبح إلزاميًّا على جميع المشاريع الاستثمارية الأجنبية في 1992. وتعد وزارة المالية هي المسؤولة عن هذا التشكيل، فيما يتعلق بتوزيع وإدارة نظم الحسابات. ليس لجمعية الحسابات بالصين أو معهد الصين للحسابات العامة المصدقة أي سلطة تشريعية أو تحفظ على ما تتخذه هيئة نظام المحاسبة لمشاريع الأعمال من قرارات.

يسمح نظام المحاسبة للمشاريع التجارية بإعطاء الشركات درجة أعلى من الحكم عما كان موجودًا سابقًا في صياغة وتشكيل سياسات حساباتها لتناسب ظروفها الخاصة. فعلى سبيل المثال، قد تحدد الشركات قدر مجموعة القواعد التي تحتاجها لتتفادى إضعاف أصولها، ويمكنها كذلك تحديد سياسة خفض القوة الشرائية للعملة لها من خلال الأصول المحددة لها لتعكس استهلاكها الاقتصادي الحقيقي من خلال الشركة.

تتبنى هيئة نظام المحاسبة للمشاريع التجارية المبادئ الجوهرية لمعايير تقارير المال الدولية التي تتضمن الدقة، والاستيفاء، والتقدير، والخطوة الأمنية، والتمويل، وأسس التحكم، والتوافق، والبُعد عن التأخير، والعمل لخدمة الصالح العام. وقد تختلف الخصائص الرئيسية لهيئة نظام المحاسبة للمشاريع التجارية عن معايير التقرير المالي الدولي في الآتي:

- يجب أن تحصل الشركة على جدول الأعمال سنويًّا من أول يناير حتى 31 ديسمبر على اعتبار أنها السنة المالية.
- ينبغي تسجيل المناقصات والإجراءات بالرنمينبي , فيما عدا إذا كانت مناقصات الشركة تتم باستخدام العملات الأجنبية ويغلب استخدامها. وعلى أي حال، يجب ترجمة كتيب العملة الأجنبية إلى ما يعادلها بالرنمينبي في إعداد البيانات المالية.
- اتفاقية التكلفة بالتواريخ يجب أن يتم استخدامها مع أصول يتم تسجيلها مبدئيًّا

بتكلفة فعلية وتعديلها على التوالي في حالة أي إضعاف ولا يسمح بإعادة التقييم بشكل عام.

- منذ تفعيل قانون النظم الحسابية لجمهورية الصين الشعبية لم يطرأ عليه جديد، ولكن قد يتبعه شكل مادي آخر فقط إذا لم يتم خرقه.
- يتم استخدام مفهوم القيمة السوقية العادلة المطبق على أصول ملموسة ومحددة فقط عندما يكون هناك سوق نشط.

على الرغم من بعض الكشف الملحوظ الذي قد يكون أقل تكاملاً عن غيرها في أي مكان آخر، تعتبر المعايير الصينية صارمة ودقيقة جدًّا في أمور مثل إعداد بيان بالسيولة النقدية, وتعليقات على عدالة الإجراءات بين الأطراف المرتبطة، وكشف كيانات مشتركة الأطراف. وتسمح هيئة نظم المحاسبة لمشاريع الأعمال، والإدارة بممارسة التعامل الذي يعتمد على الخبرة داخل نظام محاسبي محدد.

متطلبات المراجعة ومعاييرها

كما هو الحال في معظم الدول، مطلوب من الشركات ذات الصلاحية المحددة تقديم التقارير ومراجعة الحسابات السنوية الخاصة بها من خلال محاسبين خارجيين مستقلين مسؤولين عن تحديد رأي موضوعي على التقدم العام للبيانات المالية. أما في الصين، فيعمل المحاسبون بناءً على أجندة ثانية لتأكيد دقة وشرعية السجلات المالية للعمل (بمعنى ما إذا كانت المعاملات التي تم تطبيقها تتوافق مع قوانين الدولة وتنفيذها أم لا).

يتم تقديم المعايير العامة لمراجعة الحسابات من خلال وزارة المالية منذ 1988. وخلال التسعينيات من القرن العشرين، قامت بتشكيل أسس معايير مراجعة الحسابات في الصين وجعلتها قريبة جدًّا من المعايير الدولية لمراجعة الحسابات.

تقرير مدقق الحسابات

يتكون تقرير مدقق الحسابات عادة من ثلاث فقرات:

- فقرة تمهيدية تحدد البيانات المالية التي تم حسابها، وإعداد مسؤوليات الإدارة، ومدققي الحسابات.
- فقرة عامة تحدد العمل الأساسي لمدقق الحسابات، والإجراءات التي تم تنفيذها.
- فقرة تتعلق بوجهة نظر مدقق الحسابات، وتحدد ما إذا كانت الحسابات قد تم إعدادها على نحو متوافق مع نظم الحسابات العامة، وما إذا كانت تعبِّر عن أي كفاءة.

أحيانًـا، قد تطالب وكالات حكومية أخرى بحسـابات عامة مصدقة بشـهادة للتعبير عـن وجهة النظر في البنود الإضافية. وإذا لم يتـم الموافقة على هذه المتطلبات الإضافية من خلال معهد الصين للحسـابات العامة المصدق عليها أو حدث خروجها عن المنافسـة العادية المتوقعة من محاسبين عاديين، عليهم عندئذ سحبها.

إدارة قضايا الحسابات وتدقيقها

نظم الحسابات الخاصة بالمشروع المشترك المساهم فيه ودور المدير المالي

كما أشار ديفيد ستيدز في الفصل التاسع والعشرين عند الحديث عن المدير المستقل في الصين، إلى أن وضع القسـم المالي والمدير المالي في شركة صينية يفتقر إلى بعض التقييم من تأثير الاقتصاد القديم الذي لم تكن تمثل فيه الحسـابات شـيئًا أكثر من التزام المحاسـبين بعد حبات الحصى أو مسـك الدفاتر في حين يعد مفهوم المدير المالي الذي يعمل مع المدير العام في المشروع المشترك للسيطرة على الشركة ماليًّا، وتطوير وتنفيذ خطط العمل مفهومًا أجنبيًّا لمعظم الشركاء الصينيين في المشاريع المشتركة.

بالنسبة للمستثمرين الأجانب في المشاريع ذات الملكية الأجنبية بالكامل أو المشاريع المشـتركة المسـاهمة؛ حيث تمثل النسـبة الأكبر في الشـركة لهم. ويكون من الضروري أن يتحـدث المدير المالي الإنجليزية، ويفهم الجوانب الخاصة بمعايير الحسـابات المالية الدوليـة. وعلى مسـتوى هذه العلاقة، تصبح هي التمثيل الأساسـي الـذي يجب الموافقة من المسـتثمر الأجنبي عليه، حتى حين تكون الأقلية لشـريك المشـروع. ويجب أن يكون المعيَّن شـخصًا يوافـق عليه المدير العام كعنصـر مؤثر في فريـق الإدارة، ويتحتم عليه احترام قراره. وهناك أعداد متزايدة من المحاسـبين الصغـار الذين تمت الموافقة عليهم، ولكنهم لا يكونون أرخص في التكاليف. وبالنسبة لمشروع مشترك مساهم فيه أصغر، قد يكون أكثر تناسـبًا أن يكون لديك شـخص صغير أقل تأهيلاً، ويملك شخصية جيدة يوافق عليهـا المدير العـام، ويمكن تدريبه لاحقًا في المكتب الأساسـي للطـرف الأجنبي أو عن طريق إرسـال محاسـب أجنبي مؤهل في رحلة تدريب مؤقتة بالصين. وفي حالة تأسيس مشـاريع مشـتركة حيث يكون قد بدأ تشـغيل مرحلة الإعداد قبل المصنـع، تصبح عندئذ إعـادة الموظـف المعين إلى مكان الطرف الأجنبـي للعمل في أوروبا وأمريـكا أمرًا أكثر تكلفة، وسيؤدي إلى تميزه بشكل أكبر في ممارسة الأعمال الدولية.

ينبغي أن يركز التدريب على توفير نظام محاسـبة وإدارة حسـابات معايير الشريك الأجنبي وتوفير مجموعة من المداخل الإضافية في نظام الحسابات المالية لتعديل البيانات الحسـابية الصينية طبقا لمعايير الحسـابات الدولية. بالنسبة للمشاريع المملوكة بالكامل للدولة سـتجد الغالبية التي تملك مشـاريع مشـتركة مسـاهمة أن عملية اندماج حسابات الشـركة الصينية في حسـابات مجموعة الشـركة الأجنبية قضايا ينبغي التطرق إليها في التقارير الدورية الشهرية والسنوية وفي حسابات نهاية السنة المالية. قد تحصل الشركات الأجنبية التي تمثل الملكية الأكبر على حق الاحتفاظ بالأسـهم في المشروع المشترك بناءً على وجهة نظر أقل ببساطة فيما يتعلق بالحسابات المالية ولكنها لن تشعر بالراحة دون نظام حسابي إداري يتناسب معها.

قضايا تدقيق الحسابات

تملك جميع المؤسسـات الحسـابية العالمية التـي على القمة مكاتـب ذات خبرة في الصيـن، معظمها في بكين وشـنغهاي، مع بعض الشـركاء الأوروبيين والأمريكان ولكن بنسـبة كبرى من مديري الحسـابات الصينية. ويعد الكثير منهـم أجيالاً أولى ذات أصول صينيـة عادوا إليها بعد تأهلهم فـي أمريكا، وهونج كونج، وسـنغافورة، وأوروبا؛ لذلك، تتوافر لديهم أفضل الاستشارات بمقاييس عالمية.

ليس من المدهش هيمنة شـركات المحاسـبة الغربية على بيع أسـهم الشـركات في كل من شـنغهاي، والأسـواق الدولية من هونـج كونج إلى لندن ونيويـورك؛ حيث تقوم بأداء أدوار منفصلة للمحاسـبين، وتزيد الحسابات بشـكل مطرد، والمشاركة في عمليات الاكتتاب العام الأولي في الصين، ومع شركات صينية معتمدة للمحاسبين العامين خاصةً في ظل وجود شـركات محلية تقوم بالاحتيال أو التحالف مع شـركاء غربيين. ويعد هذا الفرق مهمًا جدًا بالنسبة للشركات الأجنبية المالكة لمشاريع مشتركة في الصين؛ لأن فرق التكلفة بين الشـركات المحاسـبية الغربية، والشركات الصينية واضح جدًا. وبالمثل، يعد المعدل اليومي لمديري الحسـابات في شركات صينية ثلث معدل الشركات الغربية أو أقل منه إذا قمت بمراعاة تكاليف الانتقال والمعيشـة لمدير الحسـابات الذي يسـافر من بكين أو شـنغهاي إلى داليان وكينجداو يتضح أن فرق التكاليف أكبر مقابل مصاريف محاسـب صيني محلي.

بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات أو الشركات الأجنبية, مع كيانات ذات استثمار أجنبي بالكامل أو مسـؤولة عن الفوائد في مشـاريع مشتركة كبرى حيث يكون الاستثمار

هناك أعلى, يصبح إعادة التأكيد على الحسابات العالمية ضرورة لأصحاب الأسهم والتجمعات المالية التي توجد بها؛ لأن وتيرة هذا الجدل تزداد إذا كان هناك استثناء في الاكتتاب العام الأولي للمشاريع الاستثمارية الأجنبية الخاصة بهم. وعلى أي حال, فللشركاء الأجانب مشاريع مشتركة مساهمة أصغر. ولذلك، ستصبح التكلفة أكثر اهتمامًا بشكل ما ويصبح تعيين محاسبين صينيين أمرًا له الأفضلية والقبول كبديل حتمي لتقليل هذه التكلفة. ومن هنا، قد تصبح جودة التدريب اللازم للمدير المالي عاملاً مصيريًا في اتخاذ القرار.

19

الضـــــرائب

جون لي، شركة KPMG في شنغهاي وهونج كونج (SAR)[1]

نظام ضريبي جديد

في مارس 2007، اتخذت الصين خطوة كبيرة نحو أهمية نظامها الضريبي للشركات المحليـة والأجنبية؛ حيث يعكف مجلـس الدولة الآن على التفاصيـل المحيطة بتنفيذ هذا النظام الجديد.

تقديم مستوى مجال الممارسة

اعتمدت الصين لفترة طويلة على الضرائب كوسيلة لجذب وتحفيز الاستثمار الأجنبي، خاصة في مجال السلع المصنَّعة. وإذا كان التقليد هو الشكل الأقرب للجذب، عندئذ يكون النظام الغربي في الصين قد نجح دون شـك؛ حيث تمت مناقشـة نماذج الضريبة في دول حـول العالـم بداية مـن دول في أقصى جنوب آسـيا وصـولاً إلى الاقتصـادات الجديـدة لأوروبـا الشرقية.

(1) قامت شـركة KPMG في الصين وهونج كونج (إقليم مسـتقل إداريًا) بإصدار دليل عن القانون الجديد لضريبة الدخل على المشاريع، وكذلك قضايا التنويهات العادية عن الضرائب في جمهورية الصين الشـعبية. ولمعرفة مزيد من التفاصيل زوروا الموقع الإلكتروني التالي لشركة KPMG: www.kpmg.com.cn.

تقوم الآن السلطات الصينية بتغيير المسار؛ حيث تم استبعاد معدلات الضريبة والإعفاء منها خاصةً التي كانت ممنوحة لمشاريع استثمارية أجنبية من أجل الوصول لنظام ضرائب على الدخل أكثر توحيدًا. ولذلك، تحدد السلطات مستوى مجال التنفيذ بين الشركات الأجنبية والمحلية وتسعى لمزيد من الحوافز الهادفة والمفيدة على الضرائب في مواقعها.

مقدمة عن قانون ضريبة الدخل على المشاريع

شرع الكونجرس الشعبي القومي في 16 مارس 2007 القانون الجديد لضريبة الدخل على المشاريع، وسيكون ساريًا اعتبارًا من أول يناير 2008. وطبقًا للقانون الجديد، يتم تطبيق هذا القانون والضريبة على جميع المشاريع بما فيها المشاريع الاستثمارية الأجنبية، ومشاريع أجنبية، ومشاريع محلية وداخلية.

الحوافز

يحتوي قانون ضريبة الدخل على المشاريع على الحوافز الضريبية التي تستهدف المشاريع المرتبطة بصناعات معينة بدلا من أن تكون على أساس الموقع الجغرافي. تمنح حوافز ضريبية تتراوح بين الخصم في العائد المقرر عليه الضريبة، والمكافآت والخصومات التصاعدية، وصولاً إلى الإعفاء الضريبي أو الخصم من الصناعات المعينة مثل الطاقة وتوفير المصادر، وحماية البيئة وتطوير التقنية المتطورة.

الإجراءات الانتقالية

بما أنه قد تم تطبيق حوافز ضريبية معينة على مشاريع ذات استثمار أجنبي قبل أن يعلن عن تقديم قانون ضريبة الدخل على المشروعات، كذلك تقديم منشور قديم عن التحويل بالنسبة للمشاريع ذات الاستثمار الأجنبي. تطبق إجراءات التحويل كذلك على مناطق معينة في جمهورية الصين الشعبية التي كانت في السابق تمنح معدل ضريبة أقل. على سبيل المثال، بموجب هذه الإجراءات التحويلية سيرتفع تدريجيًا معدل قانون الضريبة على دخل المشروعات الحالية والمقدر بين 15% في الأماكن الاقتصادية إلى 25% في خلال السنوات الخمس القادمة.

تطبيق النظام الجديد للضريبة

يعكـس القانون الجديد لضريبة الدخل على المشـاريع المسـتوى الـذي وصلت إليه التنمية الاقتصادية في جمهورية الصين الشـعبية؛ حيث ترغب السلطات في توفير المزيد من المشاريع المحلية النامية التي واجهت سابقًا معدل ضريبة دخل موحدة أعلى من 33%، وترغـب الحكومة كذلك في التركيـز على تطوير المزيد من الصناعـات المرتبطة بالطاقة والصناعات المتطورة التي ستدعم المرحلة القادمة من حلقة النمو والثروة في البلد.

ينبغي أن يتم اعتبار قانون ضريبة الدخل على المشروعات أكثر من مجرد إطار عملي لتطبيـق نظام الضريبة الجديد. وقد يتطلب نجاح تنفيذ المبادئ العامة في القانون قواعد تفصيلية للتنفيذ، تحدد بشـكل أكبر وتدعم مبادئ قانون ضريبة الدخل على المشروعات. ويندرج إصدار قوانين تفصيلية لهذا التنفيذ تحت سلطة مجلس الدولة، والقوى التنفيذية بالدولـة (المنـدرج بوجه خاص تحت قانـون ضريبة الدخل على المشـروعات في الوقت الحالي) لنشر نظم الضريبة وقواعدها.

هنـاك عدة أمور فـي حاجة إلى التوضيح من خـلال المبادئ وقواعـد التنفيذ، إلا أن من الواضح أن القانون سـيكون له عواقب ملحوظة على الشـركات الأجنبية التي تستثمر في الصين. حتمًا، سـتزيد هـذه الإصلاحات الضريبية عبء ضريبـة الدخل على كثير من المشاريع ذات الاستثمار الأجنبي. سيكون ذلك حقيقة خاصةً للشركات التي تتلقى حوافز ضريبية حاليًا.

بالنسبة للمستثمرين الأجانب الذين لديهم النية في الاستثمار في الصين سيحتاجون لدراسـة أثر هذه التغييرات على مستقبل الاستثمارات، والدمج، والاقتناء. كما بدأت كذلك الشركة الأجنبية التي تعمل بالفعل في الصين بالبدء في استرجاع إستراتيجياتها الضريبية والاستعداد لما سيكون واحدًا من أكبر التغييرات التنظيمية من حيث تأثيره على الشركات الأجنبية في السـنين القريبة المقبلة. ويبرز المربع 19-1 التغييرات الأساسـية في نظام الضرائب بالصين.

المربع 19-1 التغيرات الأساسية في نظام الضرائب بالصين

ستكون صلاحية ضريبة الدخل محكومة بحالة المقيمين المسدِّدين للضريبة. ويقدم القانون مفاهيم «المشاريع المقيمة» والمشاريع غير المقيمة للتمييز بين مسددي الضرائب.

سيتم إلغاء النظام الموجود حاليًا الذي يتضمن إعفاء من الضريبة لمدة خمس سنوات (بواقع سنتين إعفاءً يليهما ثلاث سنوات 50% خصمًا من معدل الضريبة المطلقة) على مشاريع إنتاجية ذات استثمار أجنبي. ولذلك، سيتم منح مدة انتقالية للشركات التي لديها بالفعل أو على وشك إنهاء هذه الفترة من عدم دفع الضريبة (الإعفاء).

ينص القانون الجديد أن يكون معدل الضريبة العام 25%، وسيكون هناك معدل خصم مميز. وهو 20% للمشاريع الصغيرة ذات الأرباح البسيطة، والثلث وهو نسبة خصم أخرى لتشجيع مشاريع التكنولوجيا. وسيتم إطلاق تفاصيل أخرى لشركات التأمين، ومعدلات الخصم التي لم يعلن عنها بعد.

بالنسبة للشركات التي تكون حاليًا عرضة لمعدل خصم على ضريبة الدخل بموجب القانون الحالي (على سبيل المثال، شركات في مناطق اقتصادية معينة)، سيكون مسموحًا لها بمدة انتقالية لعدة سنوات، يتم خلالها تزايد معدل الضريبة تدريجيًا لمعدل موحد. وهو 25%.

سيتم توفير المزيد من الحوافز الضريبية في حالات معينة. على سبيل المثال، شركات تورطت في مشاريع طاقة عالية الجودة وتوفير المياه، ستتمكن من تطبيق فترة السماح الضريبي عليها. بالإضافة لذلك، سيطبق هذا القانون على الدخل من مشاريع حماية البيئة ومشاريع تحويل التكنولوجيا تبعًا للفئة المصنفة لها إما بالإعفاء أو بخفض الضريبة.

وقد تم إلغاء منشور الضريبة الممنوح سابقًا لمشاريع الصادرات؛ حيث إن معدل الضريبة المنخفضة الممنوح لمثل هذه المشاريع كان يعد انتهاكًا لمبادئ منظمة التجارة العالمية.

بالنسبة لمعدل الضريبة القياسي للملاك فيما يختص بالحصص أو الفائدة على مكاسب رأس المال أو أي شكل آخر للدخل من المشاريع لغير المقيمين تعد من المصادر التي سيتم تقسيمها عند 20% في الصين. ويقوم قانون المشروع الجديد بالفعل بتوفير إمكانية للإعفاء أو خفض الضريبة من مجلس الدولة.

الجزء الرابع

إدارة المشاريع المشتركة

20

إدارة المشاريـــع المشتركـــة

جوناثان ريوفيد

بعد اســتكمال المهام القياسـية الخاصة بتحديد الشـركاء في المشــروع المشترك، واختيار شريك له أفضلية، والتفاوض على المشروع المشترك، واتخاذ الإجراءات الخاصة بالموافقـة والتسـجيل قد يشـعر المسـتثمر الأجنبي بأنه قـد تنفس الصعـداء. وعلى أي حـال، إن لم يكن قد تمت مناقشــة القضايا التنظيمية خاصـة انتقاء مدير عام خلال عملية المفاوضات، سيكون أي شعور بالراحة هو شعور مؤقت.

توفر عقود المشروع المشترك الصيني المساهم فيه لتشكيل فريق إعداد أو لجنة بمجرد الموافقة على المشروع المشترك الذي يشمل إعداد الموقع والإنشاء لاختيار وطلب المعدات، والتركيب وبدء التشغيل، وتوفير المرافق والاحتياجات، وبرامج الإدارة وتدريب فريق العمل (بما في ذلك ترتيبات الانتقال ووسائل المعيشة إذا كان الفريق الصيني سيتم تدريبه في مصنع بوطن الشريك الأجنبي) وجميع الأعمال الأخرى الضرورية لتطوير المشروع المشترك قبل البدء في التشـغيل. وفي الأساس يتم استكمال وظيفة مجموعة الإعداد، وتسريحها بمجرد تشغيل المصنع بكامل طاقته ليصبح بالإمكان تسليمه للمدير العام.

تتكون مجموعة الإعداد من رئيس مجلس الإدارة، ونائبه (صيني وأجنبي على التوالي إذا كان الطرف الصيني هو الشريك الذي له غالبية الأسهم، وبالعكس إذا كان الشريك الأجنبي له الغالبية)، والمدير العام، والخبراء المتعددين، والمديرين من الطرفين. ويتبع ذلك اختيار المدير العام الذي ينبغي تنفيذه إن أمكن قبل الحصول على موافقـــة السلطات.

هناك بدائل محددة لتنظيم الإدارة في المشروع المشترك المساهم فيه، على الرغم من أن هناك المزيد من الاختيارات المكلفة للمشاريع المشتركة الكبرى التي تملك مستويات عالمية من الأسهم الاستثمارية. وسيتم مناقشة هذه البدائل كاملة. وعلى الرغم من أن ما تصل إليه شركة كبرى هو أبعد من ميزانية معظم المشاريع المشتركة، إلا أن هناك عناصر في كل مفهوم يمكن تطويرها في مشاريع أصغر.

مفهوم الشركة الكبرى

تتبت شركة **فولكس فاجن** مفاهيم مختلفة تمامًا في شنغهاي، وكذلك **فيات** في **نانجيانج** في مشاريعهما المشتركة 50/50 المعروفة في الصين. أما بالنسبة للمشروع المشترك الذي تم تأسيسه في شنغهاي 1985 باسم شركة صناعة السيارات، الذي أسس مقرًا رئيسيًا لسوق السيارات المهيمن في ذلك الوقت. وفي التسعينيات من القرن العشرين، اختارت **فولكس فاجن** تقديم منظمة متوازية مع مديرين عامين مشتركين واحد صيني وواحد أجنبي، ومسؤولية مشتركة لكليهما على جميع المستويات العليا والمتوسطة للإدارة. قد يبدو ذلك مزعجًا ومرهقًا نوعًا ما، وكذلك على مقاييس ضمان الجودة الفنية **لفولكس فاجن** وتطلعها الإداري. وتم بالفعل بدء عملية الإنتاج بشكل آمن في المشروع المشترك ووصلت **فولكس فاجن** للمستويات الدولية. وعلى الرغم من انخفاض نصيب **فولكس فاجن** مقابل سوق السيارات الصيني لأقل من 25% اليوم، نتيجة لدخول شركات جديدة ونمو التصنيع المحلي بالصين، إلا أن هذا المشروع يظل أكبر مصنع سيارات مربح في الصين.

بالمقارنة، **فيات** في مشروعيها المشتركين مع **نانجيانج** في شركة المجموعة المتحدة للسيارات في **يوجين** لتصنيع السيارات التجارية الخفيفة **أيفيكو**. وعند عودتها، سعت إلى تطوير هذه الشركة لتقارب 100% مقارنة بفريق الإدارة الصيني قدر الإمكان. ولذلك، دأب المديرون الصينيون على الانتقال إلى **تيورين** في مجموعات من 200 شخص في كل مرة لمدة ستة شهور ليتم تدريبهم على القيام بالعمل في خط إنتاج مصنع **أيفيكو**. وعند عودتهم، تم دعمهم بعدد غير محدود من خبراء **فيات** الذين عملوا كمراقبين للمديرين الصينيين خلال فترة بداية مرحلة التشغيل الأولى للمصنع في **نانجيانج**. وفي 1997، لم يكن هناك سوى مديرين اثنين فقط **لفيات** في المصنع، أحدهما استشاري للمدير العام ومدير المبيعات ومدير الإنتاج لمساعدة مدير المصنع الصيني. ونتيجة لهذا البرنامج، كان المديرون يتحثون مع بعضهم البعض باللغة الإيطالية.

تعيين المدير العام

المشاريع المشتركة المساهمة مع الشركاء الأجانب

بينما يكون الشريك الصيني هو المستثمر الأكبر نصيبًا في المشاريع المشتركة المساهمة، يوفر التعاقد الحق في تعيين المدير العام للطرف الصيني الذي يقوم كذلك بتعيين رئيس مجلس الإدارة، ويتم تطبيق هذه الاتفاقية كذلك على المشاريع المشتركة بالمناصفة 50/50. وقد يحدث أن يقدم رئيس مجلس الإدارة الصيني ترشيحه للمديرين للتعيين دون استشارة الطرف الأجنبي، ولكن الاختيار المعين يكون على قائمة الأولويات.

يعد تشكيل التقييم عن إمكانيات المديرين العامِّين الصينيين المرشحين صعبًا على الشركاء الأجانب حتى إذا كانوا يتحدثون الصينية بطلاقة. وفي معظم القرارات المتخذة واليومية في المشاريع المشتركة تكون مفوضة بالكامل للمدير العام، بما في ذلك حق التوقيع نيابة عن الشركة واستخدام ختم الشركة. وهو(ختم يستخدم الحبر)- (انظر: الفصل الرابع والعشرين عن مخاطر إساءة استخدام الختم). ولذلك، يحتاج المدير العام شخصًا ذا كفاءة عالية يمكنه التصرف في جميع الأوقات للصالح العام للمشروع وليس لحساب طرف على آخر.

وهناك أمل أن يظهر المرشح الأقوى لمنصب المدير العام خلال عمليات المفاوضات الطويلة للمشروع. وغالبًا ما يرأس فريق المفاوضات الصيني مدير يتحدث الإنجليزية ويمكن الوثوق به في عملية التفاوض. وقد يتراجع منصب صانع القرار في المفاوضات، وقد لا يشارك فيها أي مدير على الإطلاق. وعلى أي حال، إذا استطاع الشريك الأجنبي خلق علاقة جيدة ومفتوحة بين الطرفين خلال المناقشات الأولى (انظر: الفصل الخامس عشر)، قد يلعب أعضاء آخرون في الفريق الصيني دورًا مهمًّا في المفاوضات. وبهذه الطريقة، يمكن تحديد مرشحين آخرين لمنصب المدير العام، وكذلك لمنصب المفاوض الأول.

في الوقت الذي يكون المفاوض الأول من الجانب الصيني غير متوائم على الإطلاق، يكون الأفضل اللجوء للخطوة الأصعب. وهي إحاطة الطرف الآخر بصعوبة إقامة أعمال معه. وإذا تم توضيح هذه النقطة بمهارة ووضوح ودون فظاظة في المرحلة الأولى، فسينتقي المدير الصيني حاليًّا الشريك الأجنبي، ويتم غالبًا تعيين مفاوض أول مختلف في الجلسات التالية. فإذا أصر الشريك الصيني على تعيين أو ترشيح مدير عام غير مناسب، ينبغي أن تتراجع للفترة التي تتمكن فيها من المطالبة بالبديل أو قد تضطر لقبول مرشح ضعيف.

المشاريع المشتركة المساهمة مع شركاء أجانب يمثلون الأغلبية

على عكس السابق، حين يملك الشريك الأجنبي النسبة الأكبر من الأسهم، يكون له الحق في قبول وتعيين مجلس الإدارة وتغيير المدير العام. ولذلك، يفضل تعيين مدير عام مغترب في السنوات القليلة الأولى على الأقل. ولكن هذا الإجراء لا يخلو من بعض العيوب؛ حيث يكون المدير العام الصيني أفضل في تطوير فريق الإدارة من خلال علاقاته القوية والقريبة مع قوة العمل، والمديرين، والعملاء، وسلطات التقرير المحلية، ومكتب الضرائب، وبنوك الشركة والمكاتب المسؤولة عن المرافق، والكهرباء والمياه، وجميع الخدمات الضرورية الأخرى. وفي مناخ يكون فيه حقوق استخدام الأرض، والضرائب المحلية، وتكاليف المرافق عالية يكون الأمر أسهل من خلال المدير الصيني للوصول لنتائج أفضل للشركة.

إذا لم يظهر مرشح صيني مناسب، قد تقرر في النهاية تعيين مديرين مغتربين لهم خبرة كمديرين عامِّين، وربما كذلك في مكان أو اثنين من المواقع الأولى الأخرى بشكل مؤقت. وقد تفكر في استخدام أسلوب فيات في استخدام مراقب إذا وجدت أن المرشحين الصينيين في حاجة إلى تدريب بسبب خبراتهم القليلة. ولذلك، عليك أن تفكر كثيرًا، وتتروى قبل تعيين مدير عام مغترب خارجي؛ حيث سيؤدي ذلك إلى كونه أحد عناصر المخاطرة.

المشاريع المملوكة بالكامل للأجانب

ستجد أن حالة تعيين مدير عام مغترب أكثر وضوحًا هنا، خاصة إذا كان هدفك هو أن تضاعف عملك الأساسي في بلدك من خلال الصين على الرغم من جميع المخاطر المذكورة في حالة تعيين غير صينيين في مشروع مشترك مساهم فيه. وعلى أي حال، ومع إعطائك نبذة عن الاختلافات في الثقافة وحركة العمل والتطور الاجتماعي للشركات الصينية، يكون هناك شك في وصولك إلى عملية تلبي ما أردت تحقيقه أو حتى رغبت في تحقيقه. وإذا كانت ميزانيتك تسمح، فقد تفكر في استخدام أسلوب الإدارة المتوازي لفولكس فاجن في المواقع والمناصب الأولى في السنوات الافتتاحية التي يمكن فيها الاقتداء بأسلوب فيات على التوالي فيما بعد.

تعيينات إدارية أساسية أخرى

توفر عقود المشروع المشترك الأسهم والقياسي للمدير العام ونائبه الحق في التعيين من خلال مجلس الإدارة، مع ترك المسؤولية للمدير العام في اختيار وتعيين المناصب الإدارية الأولى الأخرى. ولذلك ينبغي أن يصر المستثمر الأجنبي - خلال المفاوضات،

حتى في مشروع مشترك مساهم فيه حين يكون للشريك الأقلية في الأسهم ـ على احتفاظ مجلس الإدارة بمسؤولية الموافقة وتعيين مدير مالي، ومدير توكيد الجودة في حالة التصنيع، وبعض خدمات المشروع المشترك.

المدير المالي

تم التأكيد على أهمية هذا المنصب في الفصل الثامن عشر، وسنشير له مرة أخرى في الفصل التاسع والعشرين؛ حيث إنه مع وجود الأحوال التي يمكن فيها استبعاد المحاسبين الأوائل في معظم الشركات الصينية، قد يحتل ترشيح منصب المدير المالي سطح المفاوضات حتى في الإعداد المشترك لخطة العمل. وربما يكون الإجراء الأفضل هو المطالبة بانتخاب مدير عام، ويكون المدير المالي عضوًا أساسيًا في فريق إدارته، ويكون له الصدارة في الموافقة على الأمور، وينبغي أن يكون المرشحون يتحدثون الإنجليزية ليشعروا بقدراتهم على العمل بشكل مريح. وينبغي أن يشارك المدير المالي في أي برامج تدريبية تنعقد في المقر الرئيسي، وينبغي تشجيعه على تأسيس علاقة متبادلة في تقديم التقارير مع المدير المالي التابع للطرف الأجنبي أو رئيس حساباته.

مدير توكيد الجودة

منذ إعلان الأيزو 9000، وظهور معايير عالمية أخرى للجودة في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين، وتطوير شبكة على المستوى العالمي لمكاتب تمنح شهادات الجودة، أصبحت الصين تركز على توكيد الجودة. وفي حين قامت بعض المشاريع الصينية بالالتزام بالأسلوب القديم لإدارة الجودة الذي كان يركز فقط على التحكم في جودة المنتج النهائي، ويتجاهل توكيد الجودة ككل بدءًا من توصيل المواد الخام والمكونات إلى بوابة المصنع بالشكل الصحيح خلال عملية الانتهاء وصولاً للمنتج النهائي. ولذلك، ينبغي تفادي مديري توكيد الجودة من هذه النوعية. وعلى أي حال، هناك عدد من المديرين ذوي الخبرة في مجال توكيد الجودة في التصنيع بالصين، يعلمون جيدًا المعايير الدولية التي عليهم الالتزام بها. وخلال فترة إعداد المجموعة، ينبغي أن تكون مسؤولية مدير الجودة هي ترجمة كيفية توكيد الجودة للشريك الأجنبي، ونظم الإدارة إلى الطرف الصيني لتسهل عملية التركيب الفورية وتطبيقها في المشروع المشترك كما في الشركات الأجنبية. كما ينبغي أن يقوم مدير توكيد الجودة بتقديم تقارير لمدير الإنتاج، ويكون لديه وضع مستقل كعضو أول في فريق الإدارة.

نائب المدير العام

في مشروع مشترك مساهم فيه حين يكون لدى نائب أو مساعد المدير العام مسؤولية تدعيم المدير العام عند غيابه عن المصنع، يلعب دورًا إداريًا غالبًا. ولذلك، سيكون عليه

تنفيذ مسودة العمل بالتفصيل في التكامل مع سلطات الخدمات المحلية وتنفيذ العديد من المهام التي تكون موكلة لسكرتيرة الشركة في شركة بريطانية مثلاً، وسيكون محل ثقة المدير العام، ويؤازر المدير المالي. ويكون اختياره متروكًا للمدير العام.

تعيينات أخرى

مـرة أخرى، يمكن اتخاذ قرار تعيين مدير فني، ومدير إنتاج، ومدير مبيعات، ومدير توزيـع، ومدير لشـؤون العاملين مـن خلال المدير العـام. ولذلك، ينبغـي أن تكون هذه الوظائـف الثلاث مدرجة في برنامـج التدريب الإداري العام. ومن المهم لهؤلاء المديرين الثلاثـة، وللأعضاء الآخرين بفريق الإدارة المذكور أعـلاه الحصول على فرصة التعرض لمناخ عمل دولي قبل تولي مسؤولياتهم.

ليس هناك قصور في التنافس؛ لأن المهندسـين حديثي السـن والمؤهلين في مراكز التصنيع في الصين، كثير منهم يمكنه العمل في مشروع مشترك. أما بالنسبة لهؤلاء الذين تم تعيينهم في مراكز فنية بشـركات كبرى، فقد يميلون إلى تقوية أنفسهم أكاديميًا ولكن خبرتهـم قليلـة. ولذلك، ينبغي متابعة المديـر الفني الذي يقوم المديـر العام بتعيينه من خلال مدير الإنتاج الذي يملك خبرة أكبر.

قد يملك مدير المبيعات خلفية غير متوقعة. ففي الثمانينيات وأوائل التسـعينيات كان من الشـائع لدى شـركة أن تتيح هذا المنصب لسائق الشركة. والمنطق في ذلك بسيط؛ لأن السائق هو الشخص الوحيد في الشركة الذي له الحق في القيادة، ويعلم كل أماكن العملاء.

اجتماعات مجلس إدارة المشروع المشترك المساهم فيه

بالنسـبة لرجال الأعمال الأجانب المعينين في مجالس إدارة مشـروع مشترك للمرة الأولـى، يمثـل اجتماع مجلس الإدارة خبـرة جديدة لهم. وما لم يتـم التعامل بحرص مع الأمر قد تسـتمر اجتماعات المجلس لمدة أسـبوع أو أكثر وليس أقل؛ لأن كل شـخص من الحضور يتوقع أن يحصل على فترة أطول في التعامل سواء كان لديه خبرة أم لا بالأمور الجاريـة أو لديه تعييـن مفيد يمكن ذكره. وهذا صحيح بالفعـل خاصة مع المديرين غير التنفيذيين الذين قام الشـريك الصيني بتعيينهم والذين يشـبه حالهم بالمتقاعد ثم وصلوا لأعلـى منصـب في الإدارة فـي لمح البصر. وتكون المشـكلة معقدة بلا شـك حين تكون النسـبة الأكبر للأسـهم للشـريك الصيني، ويكون رئيس مجلس الإدارة المعين ليس لديه خبرة في إدارة اجتماعات المجلس.

الحل الجذري لذلك هو إعداد جلسـة مسـبقة مع رئيس مجلس الإدارة قبل الاجتماع يتم فيها مناقشـة جميع البنود الأخرى في أجندة الاجتماع ومناقشـة جميع الأمور المهمة

للشركة بين رئيس مجلس الإدارة، والمدير العام، ونائب رئيس مجلس الإدارة، والمديرين الأجانب، مع أعضاء آخرين لفريق الإدارة يحضرون لأغراض معينة. وإذا كانت العلاقة بين رئيس مجلس الإدارة مع نائب رئيس مجلس الإدارة الأجنبي ودية، فسيتم الترحيب بهذا الإجراء بهدف الوصول إلى وعي بجميع البنود التي سيناقشها المجلس في اجتماعه ثم يقوم بتأجيل الاجتماع الفعلي لليوم الفعلي، مع إتاحة الوقت الكافي للحصول على الموافقة في محضر الاجتماع. ويمكن تنفيذ العملية إذا كان المديرون من الطرف الأجنبي قد حجزوا رحلة الطيران عائدين في اليوم التالي.

هناك التزام في عقد المشروع المشترك بإيقاف واحد أو اثنين على الأقل من اجتماعات مجلس الإدارة في السنة بحيث ينعقد أحدهما في الصين، وربما يكون الثاني خارج الصين. وهو الأفضل للمديرين الصينيين.

الإدارة اليومية

كُتب الكثير من الكتب عن خبرات الإدارة اليومية في مشاريع مشتركة صينية أجنبية، وركز الكثير منها على المشاكل والفشل وكذلك النجاح. ولذلك، سنركز في هذا الجزء والجزء التالي من الكتاب على خبرات دراسة حالة من مشاريع الاستثمار الأجنبي المنفذة في إنجلترا في مجال قطاع الصناعة؛ حيث إن هذه الدراسة كانت تهدف إلى تقديم أمثلة معينة وبعض الإرشاد عما تتوقع الشركة التي تقوم بالاستثمار في الصين اليوم تحقيقه.

سنبدأ بدراسة حالة من مشروع مشترك غير عادي أثبت نجاحه على الرغم من أنه ليس في الاتجاه الذي كان يتوقعه الشركاء أصلاً.

جاءت هذه الفرصة في أول 1995 عندما تم دعوة شركة هندسية مقرها وسط إنجلترا تشترط إعادة تصنيع محركات سيارات، واستبدال الشريك الأمريكي في مشروع مشترك موافق عليه لإعادة صنع هذه المحركات في الصين. وتم اختيار الشركة القومية للنقل الثقيل في الصين ومقرها جينان، وشاندونج من مجلس الدولة التي كانت تقدم تقاريرها في هذا الوقت لتأسيس مشروع مشترك وتقييم أساليب تقنية لإعادة تصنيع المحرك وكذلك بعض المهارات الصينية من خلال اشتراكها مع شركة أجنبية ذات خبرة في هذا المجال. وقد فشلت الشركة الأمريكية التي اختارتها الشركة القومية للنقل الثقيل بالصين في إعادة تصنيع المحرك. وكان يملك هذه الشركة مغتربون صينيون بعد الموافقة على المشروع المشترك المساهم فيه.

ولمواجهة هذا الموقف الحرج، سعت الشركة القومية للنقل الثقيل بالصين لاستشارة مجلس التجارة والتنمية. وهو الذراع الاستشاري لأبحاث السوق في وزارة التجارة الذي أشرنا إليه في الفصل السادس عشر. فوجُهِم عندئذ نحوي كأحد المساعدين في قائمة المساعدة. وتوصلت إلى شركة إنجليزية تقوم بإعادة التصنيع أبدت اهتمامها وطالبتني بفتح المفاوضات نيابة عنها. وكان من الواضح بسرعة أن الشركة الهندسية الإنجليزية لم يكن لديها الموارد المالية لتحل محل الشركة الأمريكية، وتوفير المزيد من الاستثمار. ومن ثم، تم تسجيل مجموعة الاستثمار الخارجية التي يتم إدارتها من إنجلترا كشريك أجنبي ثان. وتوالت المفاوضات الأولية بسرعة وفى أول زيارة إلى جينان تم عمل مسودة الاتفاق التي قام بتوقيعها الأطراف الثلاثة في الأيام التالية. وتمت الموافقة على العناصر الأساسية لدراسة الجدوى الأولى في فترة قياسية، وتم تقديم الاقتراحات إلى السلطات المعنية في خلال فترة وجيزة بعدها.

المفاوضات

بعد ثلاثة شهور من استلام الموافقة المبدئية وتأكيد انسحاب الشريك الأمريكي، بدأت مفاوضات المشروع المشترك في بكين بمساعدة مجلس التجارة والتنمية على أساس توقيع مسودة عقد للمشروع المشترك. وقامت الشركة القومية للنقل الثقيل في خلال أسبوعين تضمنا زيارة إلى جينان لفحص المصنع، والموقع المفتوح. وتوصلت المفاوضات التفصيلية إلى قرار وتم توقيع مسودة العقد والبنود لتقديمها لوزارة التجارة، والحصول على الموافقات الرسمية الأخرى.

في الوقت نفسه، تم تطوير بيان بالعمل، وخطة عمل تفصيلية بالاشتراك وتوقيعها. وكان أهم البنود الأساسية في المشروع المشترك هو احتفاظ شركة النقل الثقيل بنسبة 51% من الأسهم التي كانت موجودة بالفعل في المشروع على أن يشارك الطرفان الآخران في نسبة تصل إلى 49% بحصص متساوية. وتم تسجيل العقد برأس مال 2,05 مليون دولار أمريكي.

المجموعة الأولى وبرنامج التدريب

أحد أرباح هذين الأسبوعين معًا هي أن المفاوض الأول نيابة عن شركة النقل الثقيل كان مهندسًا صغير السن من مركز فني حل محل الرئيس الأصلي غير المقبول في فريق المفاوضات، وظهر كمرشح قوي لمنصب المدير العام. وعلى الرغم من أنه لم يكن يتحدث الإنجليزية في هذا الوقت، إلا أنه كان يتسم بالذكاء والكفاءة واستطعنا التعامل معه من خلال الترجمة التي ساعدتنا فيها وزارة التجارة؛ مما مكننا من دعم كفاءته. من وجهة النظر الحتمية، لم يكن هناك مجال للتساؤل عمن سيكون المدير العام للمشروع المشترك الجديد الذي أُطلق عليه اسم جينان فوكيانج. وتلا ذلك إجراءات التسجيل والموافقة التي تم تنفيذها خلال الشهور الأربعة التالية لاجتماع بكين، وبدأت مجموعة الإعداد العمل من يناير 2006. وبعد فترة من الوقت، تدهور الوضع المالي للشركة الهندسية البريطانية بسبب تدهور أعمالها مع شركة إم. جي روفر للسيارات غالبًا، فقررت مجموعة الاستثمار التقدم بشراء حقوق الشركة البريطانية. وقد أكد هذا على أن المشروع المشترك يمكنه المتابعة دون صعوبة مالية. ووافقت شركة النقل الثقيل، والسلطات المعنية على دمج الأسهم المشتركة الأجنبية.

خلال 1997، قامت مجموعة الإعداد تحت قيادة المدير العام المعين حاليًّا بتنفيذ مهمة الدمج بحيث حصلت على مجموعة من المباني بالموقع في مركز جينان مؤجرة من شركة النقل الثقيل ودمجها مع مركزها الفني ثم نقلها إلى مصنع حديث للعاملين وتم إعادة بنائها ودمجها وتوفير سبل المعيشة على أعلى مستوى من الديكور. تم تنفيذ المباني والإنشاءات في وقت قياسي ومدهش في حدود الميزانية التي وافق عليها مجلس الإدارة تحت إشراف مدير فني بريطاني. وتم إعداد تصميم المصنع، وطلب المعدات ثم الحصول على أدوات الجودة العالية المقاييس للأجهزة من الصين والمعدات والماكينات بهدف البناء. وتم طلبها من خلال الشريك البريطاني من بعض الموردين الأوروبيين والأمريكان. وفي نهاية 1997، بينما كانت المعدات تحت الطلب، حضرت مجموعة التدريب الصينية وعلى رأسها المدير العام مع مدير الإنتاج والجودة وفريق العمل إلى إنجلترا للتدريب. وقد أظهروا سريعًا أنهم كانوا متساوين مع العاملين بمصنع إنجلترا في خط الإنتاج؛ لأنهم كانوا يعملون على معدات أقدم، وفي بعض الحالات تكون التصميمات رديئة. وتم عقد أول اجتماع كامل لمجلس إدارة جينان فوكيانج في إنجلترا خلال الصيف الماضي. حتى الآن، كل شيء يعمل طبقًا للخطة المرسومة. وبينما كانت مجموعة التدريب في إنجلترا، كان نائب المدير العام يراقب العمل الباقي الخاص بالإعداد واستلام المعدات التي بدأت في الوصول إلى جينان أثناء عودة المجموعة في 1998 أول السنة الجديدة خلال الصيف، وتم تركيب جميع المعدات والأجهزة وتشغيلها.

تطوير المبيعات

بدأ رئيس مجلس الإدارة المعين كنائب رئيس المبيعات بشركة النقل الثقيل ونائب مجلس الإدارة النظر في التركيز على تطوير المبيعات، والقيام بجولات في المشاريع

المشتركة الصينية الأجنبية في بكين وشنغهاي ونانجيانج لاكتشاف فرص لنشر عمل المحرك وتأكيد ضمانه وخدمة مبيعاته بعد البيع في المستقبل من خلال إعادة تصنيع المحركات حيث إن سوق السيارات والشاحنات في الصين ما زال يتطور. وجاءت النتائج مخيبة للآمال، خاصةً مع فولكس فاجن في شنغهاي حيث عبرت الإدارة الألمانية عن اهتمام قوي في البداية ثم تراجعت بسبب شريكها الصيني واتحاد العمال اللذين أصرا على أن قيام مشروعهم المشترك بإعداد محرك خاص به. وقد قلل هذا التراجع بالتأكيد الطلب على محركات يتم إعادة تصنيعها من عملاء شركة النقل الثقيل، خاصة من لديهم سائقون مشاركون في مشاريع الإنشاء مثل مشروع إقامة سد على ثلاث ممرات. وكانت شركة النقل الثقيل مستعدة لتقديم ضمان على جودة هذه المحركات من خلال المشروع المشترك.

البداية

بحلول خريف 1998، كان المصنع يقوم بالإنتاج فعليًا ثم ظهرت مشكلة الإدارة بسرعة؛ حيث كانت المعدات التي تم تركيبها قياسية السعة ليمكن من خلالها إيجاد نطاق واسع للمحركات التي تتعامل معها أو لإنتاجها من خلال تشغيل ورديتين لزيادة المبيعات. ومع ذلك، ظهر تدفق في شكل فجوة في وظيفة التخطيط الإنتاجي وكانت ضرورية للتنسيق بين التدفق المناسب للعمل من خلال عمليات التصنيع المتعددة. ولم يواجه برنامج التدريب هذه القضية بالكامل ولم يتلاءم الحاسب الآلي الذي تم طلبه مع هذه الوظيفة. تم حل المشكلة خلال الأشهر الستة التالية مع تركيب برنامج كمبيوتر أثبت كفاءته إلى جانب أنظمة تم تصميمها لهذه المهمة. وتم كذلك حل مشكلة مشابهة في إيجاد الاختراع الكافي للأجزاء الداخلية للمحرك في الصين (بلوكات المحرك القديم الذي لم يعد مستخدمًا) وتم حلها كذلك عن طريق عرض تجاري في المقابل.

تغيير التأكيدات

بحلول ربيع 1999، كان المصنع يعمل جيدًا لكن بمستوى أقل من النشاط عما كان مأمولاً في عقد المشروع المشترك.

أرسلت الشركة الهندسية البريطانية جزءًا من الأجزاء الداخلية للمحرك ومحتوياته إلى جينان لإعادة تصنيعه هناك وإعادة تصديره لإنجلترا على الرغم من عدم تحديد سعر لذلك. وعلى أي حال، كان المصنع البريطاني متعثرًا وقتها وتم خفض مصاريف تشغيله؛ لذا كانت أسعار جينان خاصةً بعد رفع مصاريف الشحن في الاتجاهين مما تسبب في جعل تجارة التصدير غير مربحة. أدركت شركة النقل الثقيل هذه المشكلة ولم يحاول المشروع المشترك الإبقاء على شريكه البريطاني في هذا الالتزام. وبدلاً من ذلك، قررت الإدارة الصينية إيجاد تعديل ميكانيكي للمحركات الجديدة من أقرب مصنع محركات لشركة النقل الثقيل لتعويض هذا الفارق.

تغيير الإستراتيجية

خـلال السـنتين التاليتين، وعلـى الرغم من بقاء علاقـة الود، تراجع اهتمام شـريك مجموعـة الاسـتثمار عن إقامة أعمال في الصين. وبعد اكتشـاف إمكانيـات تطوير مصدر لمكونـات العمل من خلال شـركة يمكنها التحكم في كل الأمور تحت غطاء شـركة جينان فوكيانج للقوى، وجدت مجموعة الاسـتثمار أن الموافقات من السـلطات سـتكون صعبة، فقـررت إعادة تركيز اهتماماتها على جنوب إفريقيا. ربحت شـركة النقل الثقيل الموافقة على عرض فرصة على شريكها للمشاركة بشكل أكبر للوصول بنصيب مشاركته في رأس المـال إلـى 50% ولكنه لم يوافـق على العرض، قررت مجموعة الاسـتثمار ترك تشـغيل المشروع المشترك للإدارة الصينية وأن تصبح مستثمرًا سلبيًّا.

تابع المشـروع المشـترك إحراز تقدم ثابـت في 2003 عندما سـجل دخلاً صافيًا 2 مليون رنمينبي بعد تسـجيل 2,85 مليون رنمينبي فـي مصاريف المنظمة مقابل مبيعات بقيمة 11,3 مليون رنمينبي. وقرر المدير العام استثمار العلاقة مع الذراع الفني في جيش التحرير الشـعبي الذي كان في حاجة إلى تحديث قـدرات محركاته وإعادة تصنيعها. وقد كانت هذه العلاقة مثمرة ورفعت سـمعة جينان فوكيانج عبر الصين بسـبب كفاءتها الفنية الممتـازة. ولذلـك، تم اعتبار الشـركة نموذجًا تصنيعيًّـا متكاملاً من هيئـة الصين للتنمية والإصلاح القومي.

تمت إعادة افتتاح المشروع المشترك في مصنع جديد أكبر بالقرب من مصنع شركة النقل الثقيل الرئيسي؛ حيث تزايدت الطلبات على مكونات التصنيع والماكينات لديه. وصدر تقريـر يشـير إلى وصول مبيعات جينـان فوكيانج إلى القمة بقيمـة 200 مليون رنمينبي في 2006.

21

إنشاء مطار في الصين

بيتر باد، شركة آروب

خلفية عامة

قليلـون هم الذيـن لا يتفقون مـع التقييم الذي نالتـه الصين بسـبب احتلالها مكانة كبرى على الساحة العالمية كقوة اقتصادية وسياسية كبرى. فمنذ افتتاحها الأول لسوقها المحلي للسـلع الأجنبية في أوائل الثمانينيات، اتخذت الصين بسـرعة هدفًا نحو الانتشار والتوسع لزيادة تأثيرها. وسـاعدها على ذلك انضمامها لعضوية **منظمة التجارة العالمية** فـي 2001 في التأكيـد على التغيرات التي طرأت عليها ليس فقط على مسـتوى السـوق المحلي، ولكن على مستوى وضعها بالنسبة للاقتصاد العالمي ككل؛ حيث تعد الصين الآن ثالث دولة تجارية على مستوى العالم، ومن المتوقع زيادة صادراتها ووارداتها لأكثر من 2,3 تريليون دولار أمريكي في عام 2010. وهو معدل نمو يمثل 10% في العام الواحد. ومع إعطاء أهمية للتجارة في مستقبل الصين، يصبح لدور الإعلام في استمرار هذا النمو الاقتصادي وتأمين وضعها في العالم أثر مهم جدًّا.

يعد سـوق الملاحة الجوية في الصين صغير الحجم. فطبقًا لتقارير سـلطة الطيران المدنـي بالصين، وهي كيان حكومي يجمع كل مسـؤوليات قطاع الطيـران، تملك الدولة 147 مطارًا مدنيًّا. وبنهاية 2006، يكون 26 مطارًا منها قادرة على التعامل مع الطائرات العملاقـة مثـل البوينج 747 بحيـث تتوافق هذه البنية الأساسـية مـع احتياجات الصين

الرئيسية لتطوير الجانب الاقتصادي والاجتماعي لديها؛ لأن هذا سيمكّن 61% من السكان و82% مـن النشـاط الاقتصادي بالكامل مـن الدخول إلى الصيـن أو الخروج منها خلال سـاعة ونصف بالسـيارة من مطار مدني. وعلى أي حال، يخفي بعض هذا التقييم حقيقة مهمة. وهي الإسـراع بتنفيذ البنية الأساسـية لمطـارات الصين للإيفـاء بحاجات التنمية الاقتصادية المتسارعة.

في 2006، وهي السـنة التي أُجري فيها آخر استطلاع للأرقام التقديرية، كان هناك 1,73 مليـون رحلة طيـران تخدمها مطارات الصين، و160 مليون مسـافر، و3,4 مليون طن حمولة. وقد تزايد نمو المطار الدولي للعاصمة بكين ليصل إلى المطار التاسع الأكبر على مستوى العالم؛ حيث بلغت طاقته الاستيعابية 48,75 مليون مسافر، كما احتل مطار بودنج المركز السادس على مستوى العالم أيضًا؛ حيث وصلت طاقته إلى 2,16 مليون طن حمولة. وتملك الدولة سـبعة مطارات تعمل بشكل مسـتمر. ويبلغ عدد المسافرين سنويًّا أكثر من 10 ملايين.

ويمكن الاسترشـاد بالإحصائيات الأخرى لهيئـة الطيران المدني بالصين بين 1995 و2005؛ حيث تزايد فيها متوسط عدد المسافرين بنسبة 12,3% سنويًّا، وحمولة أكثر من 13%. (في الفترة نفسها، تزايد إجمالي الناتج المحلي بالصين بمعدل 8,8% ولا يزال هذا النمو في تصاعد). وخلال السـنوات الخمس القادمـة، يُتوقع أن يصل معدل نمو الطيران بالصين إلى 15% سنويًّا.

نمو البنية الأساسية

لكي تواكب مطارات الصين هذا النمو سـتحتاج إلى تطوير البنية الأساسية بالتبعية؛ لذلـك، يُتوقع أن يزيد عدد المطارات مـن 147 مطارًا مدنيًّا في نهاية 2006 إلى 186 في نهايـة 2010، طبقًا لتقرير هيئة الطيران المدني بالصين متضمنًا ثلاثة مطارات محورية وثمانية محاور إقليمية. ويتم هذا الاستثمار من خلال إنشاء مطار بحوالي 18 بليون دولار أمريكي خلال الأعوام الخمسـة القادمة؛ حيث تتركز إسـتراتيجية تطوير حكومة الصين في هذا القطاع الصناعي على ثلاث فرص:

■ **الحفاظ على النمو الاقتصادي**

- توقـع زيـادة إجمالـي الناتج المحلي إلـى 60 تريليون دولار أمريكـي في عام 2020، بمعدل نمو سنوي 7,18% . وهناك طموح في أن تكون الصين ثالث دولة اقتصادية على مستوى العالم إذا استمرت بهذا المعدل الزمني.

- مع وصول إجمالي الناتج المحلي إلى 1,755 دولار أمريكي في 2006، ومن المتوقع زيادتـه لأكثـر من 5,000 دولار فـي2020، اعتمـادًا على عدد السـكان البالغ 1,4 بليوننسـمة.

■ نمو السياحة

- في عام 2006، كان هناك أقل من 125 مليون زائر للصين مع رحلات من 34,5 مليون صيني إلى الخارج.
- طبقًا لتقرير المكتب القومي للسـياحة ووزارة الخارجية، سـيصل عدد الصينيين الذين يقومون برحلات إلى 47 مليون في 2010، ويرتفع إلى 100 مليون في 2020 بمعدل نمو سنوي 8%.

■ زيادة تنمية التجارة الدولية

- تعد الصين ثالث أكبر دولة على مستوى العالم في التجارة.
- في 2006، وصل إجمالي صادراتها ووارداتها إلى 1,76 تريليون دولار أمريكي حيث كان أعلى رقم قياسي سُجِّل لمعدل النمو هو 24%.
- في 2010، ستزيد أرقام الصادرات والواردات للصين إلى 2,3 تريليون دولار أمريكي.

ترجع كل هذه النقاط إلى معدل مرتفع من النمو خلال العقود القليلة القادمة بحلول 2020. ومن المتوقع اسـتخدام 540 مليون مسـافر لمطارات الصين، و12,8 مليون طن حمولـة. ولكن الصين تحتاج إلى التغلب على سلسـلة من التحديات حتى يتحقق ذلك على النحو التالي:

التحدي الأول: التوزيع الجغرافي للبنية الأساسية للمطار الذي يتجه نحو النصف الشرقي مـن الدولة حيث تقطـن المدن الأساسـية ذات القوة الاقتصاديـة. ولذلك، سـيكون نمو سـعة هذا المطار في هذه المناطق الجغرافية شرقًا محدودًا بسبب الطبيعة ومساحة الهواء.

التحدي الثاني: مرتبط بالاسـتقرار الاقتصادي للبنية الأساسـية للمطـار، الموجود حاليًّا بالصين. وطبقًا لتقرير هيئة الطيران المدني الصيني، كانت معظم المطارات التـي حققت ربحًا مطارات كبيرة الحجم. أمـا حوالي 75% من المطارات المتبقية، فخسـرت المال. وكان 91% من الطاقة الاستيعابية كذلك أقل من مليون مسـافر سـنويًّا، كما فقدت المطارات التي كان المسافرون فيها أقل من نصف مليون مسافر كثيرًا من المال.

التحدي الثالث: والأهم هو قدرة البنية الأساسية لمطارات الصين الحالية على التوسع في وقت قياسي لتلبية احتياجات التوسع السريع للدولة. ولذلك، تجري حاليًا عمليات توسيع في مطار بكين الدولي، مع إنشاء 3 مطارات جديدة فقط ستُفتتح في وقت قريب قبل أولمبياد **بكين** 2008. ولكن هذه المشاريع التحديثية الكبرى تعد إهدارًا للوقت.

التحدي الرابع: يرتبط بتشغيل المطارات الموجودة في وقت قياسي. ولذلك، فهناك حاجة ماسة لتنظيم عمليات توسيع قدرة المطارات وأنظمة لضمان عملها بشكل آمن. وقد تم توسيع المطارات المحددة للدولة في بكين، و**شنغهاي**، و**جواندونج**، و**كيونمنج** بسرعة وكذلك توسيع السعة الداخلية.

شركة آروب في الصين

تساعد شركة آروب الصين في مواجهة هذه القضايا؛ حيث تحتل الشركة مكانة كبرى في البلد لأكثر من 30 سنة، ويتمركز حوالي ربع إجمالي فريق العمل المكون من 9,000 شخص على مستوى العالم فيها، بما في ذلك 1,900 شخص في **هونج كونج** و**ماكاو**. وكان أول أعمال الشركة في المكان هو تشغيل مكتب **هونج كونج**، ولكن تزايدت المكاتب في الصين لتتضمن **شينزين** و**شنغهاي** و**بكين** و**جيوانجزهو**.

لا يحدث النجاح في الصين بين عشية وضحاها. ولكن اعتماد آروب على نشر خدماتها والتزامها العميق تجاه السوق الصيني على المدى البعيد من حيث نقل المعلومات والخبرة بطريقة مزدوجة. وقد أنفقت آروب الكثير من الوقت، والموارد للاستثمار في المشاريع والجوانب المحلية. وتم تعيين أكثر من 90% من فرق العمل بشركاتها في الصين من السكان المحليين. ولعل هذا هو السبب في توطيد علاقات طيبة وطويلة مع رجال الأعمال المحليين، والهيئات الرسمية الحكومية، وعلاقات مهمة أخرى دعمت هذا النجاح في الدولة.

ولكن هناك عاملاً آخر للنجاح. وهو اعتماد نجاح آروب كذلك على تقدير الصين لما وصلت إليه الشركة عالميًا، وقاعدة معلوماتها وخبرتها العالية في كثير من المشاريع الجوهرية في العالم.

يمكن تصنيف عمل آروب في صناعة الطيران في الصين على أنه شكل عام للمشاريع الثلاثة المختلفة المطروحة للمفاوضات، كل منها مختلف في النطاق، ولكن بشكل يجسِّد أهمية الطيران في نجاح الاقتصاد القادم للصين.

مطار شينزين باءون الدولي

يعد مطار شينزين باءون الدولي (الذي قام فريق آروب للويليان ديفيز بتصميمه) أول مطـار دولي كبير تقـوم آروب بتطويره في الصيـن. وكان أول مطار دولي حديث يجمع بين الانتقالات بالجو، والبر، والبحر في مطار واحد في الصين. كما غطى هذا المشـروع تصميم صالات المطار، والأعمدة، والمصاعد الأمامية.

كان تحديث مطار شينزين بحيث أصبح مطارًا دوليًّا انعكاسًا لظاهرة النمو الاقتصادي للدولـة كمعبر لأول منطقة اقتصادية في الصين. ويتضمـن ذلك الصالة الداخلية الجديدة التي تتسع لحوالي 7,2 مليون مسافر في عام 2000، ثم تضاعف حجمها في 2005.

يقع المطار على الجانب الساحلي للضفة الشرقية لمنطقة دلتا نهر بيرل على مسافة 32 كم بعيدًا عن المدينة في مكان طبيعي نقي، وظروف جوية مناسبة؛ مما ساعده المطار على العمل 24 ساعة كما هو الحال في أي مطار دولي كبير يقوم بنقل الحمولات والمسافرين.

تعد خطوات المسـافرين بسيطة ومباشـرة ويتم دعم هذا بوضوح من خلال مساحة كبيرة من ممرات المغادرة التي تكمن أسفل سطح متمازج الشكل من الحزم الصلبة بجسر طويل. ويعد السقف نموذجًا يتميز بسهولة التصميم، ويسمح بانسياب الهواء عبره بشكل طبيعي من خلال مبنى على شكل جناح طائر في نفق لمرور الريح.

يقع مطار شينزين الدولي بالقرب من الطرق الرئيسية ليربط شينزين بهونج كونج، وزيهوهاي، وجوانجزو. وتملك سلطة المطار كذلك صالة فيونج فيري التي تتسع لرحلات المسـافرين والحمـولات التي تصل إلـى 1000 طن إلى هونج كونـج ومنها. ويعد مطار شينزين المطار الدولي الوحيد في الصين المتاح لتشغيل الطائرات من هونج كونج وإليها، وموانٍ أخرى على مستوى العالم.

مطار شونج كينج جيانج بي الدولي

تم توسـيع مطار شـونج كينج جيانج بي الدولي بتكلفة 200 مليون دولار أمريكي. وهو أسـرع مشـروع بنائي بدأ في 2000، وتم اسـتكماله في 2004. ويتراوح الآن بين أول عشـرة مطـارات في الصيـن؛ حيث إنه محـور طيران كبيـر في المناطـق المركزية والغربية. وسـيوفر التصميم سعة 8 ملايين مسافر سـنويًّا في 2010، وسيتزايد إلى 25 مليون مسـافر في 2025، وسـيدفع المطار بالحالة الإسـتراتيجية للدولة وكذلك كفاءتها الاقتصادية. وتستخدم الصالة الجديدة المرافق الداخلية التي تتصل بمطار العاصمة بكين الدولي، على بُعد ثلاث سـاعات طيران. ولكن حجمه يشير إلى أنه سيتعامل مع عدد هائل مـن الرحلات الدولية. ولذلك، يمثـل هذا المطار معبر الصين الجديد إلى المناطق الغربية.

وقد أثر على اقتصاد الدولة حيث تخدم الصالة الجديدة 10 ملايين مسافر سنويًا، وتم وضع خطط لتوسيع سعته إلى 25 مليون مسافر في حالة الطوارئ.

قام بتصميمه فريق متكامل من شركات التصميم العالمية آروب للويليان ديفيز. وقد فتح المطار الجديد الجانب الغربي الصناعي للدولة، وحدد مقاييس هذا التحول الجديد للمطارات.

الأهمية الاقتصادية لشونج كينج

تملك مدينة شونج كينج مساحة كبرى مأهولة في الصين؛ حيث يصل عدد سكانها إلى أكثر من 30 مليون شخص. ولذلك، تعد واحدة من المدن الكبرى في العالم لكونها مركزًا صناعيًا مهمًا ومتزايدًا, ومقر صناعة الدراجات البخارية على المستوى القومي، وإنتاج سيارات فورد واستخراج المعادن بواسطة شركة BP. وتتمتع المدينة بعلاقات تجارية مهمة مع المستثمرين الأجانب، وتعد بريطانيا أكبر مصدر للتمويل الأجنبي لها. وتشجع الصالة الجديدة في مطار شونج كينج كذلك على تطوير البنية الأساسية للمدينة بالنسبة للمنطقة المحلية بفضل إنشاء خط حديدي جديد، وطرق فرعية تحت الإنشاء بالفعل، كما تم بناء عدة مطارات أصغر داخل محيط المدينة.

عنصر التصميم

تم تصميم صالة المطار على هيئة هيكل ذي سطح منحنٍ ليرمز إلى العمود الفقري للتنين، وليعكس كذلك شكل التلال المنحدرة على الأرض حيث تقع الصالة. ويرجع أساس نجاح فريق التصميم في المشروع إلى استلهام عناصر من البيئة المحلية، ودمجها مع الخبرة العالمية.

يعد تصميم الصالة الجديدة تخليًا عن الشكل التقليدي القديم الذي كان استخدامه معتادًا في الصين؛ مما يمنح المسافرين إحساسًا بالتجربة أطلقوا عليه تعبير "مطار شونج كينج في ثوب حديث مكوَّن من جوانب مجزأة على ثلاثة طوابق. وتعد الاستمرارية عاملاً مهمًا في اختيار الفريق، وكذلك انتقاء الخامات. وقد تم تصنيع الصالة من الزجاج، والصلب، والخرسانة مع نسبة كبرى من المواد الخام المنتجة محليًا. وتم افتتاح المشروع رسميًا تحت إشراف هيئة الطيران المدني في الصين في ديسمبر 2004.

مطار العاصمة بكين الدولي

بدأ برنامج توسيع مطار بكين الدولي في مارس 2004، وتم تأجيله بسبب انضمام الصين إلى منظمة التجارة العالمية، وسيتم استكماله في دورة الألعاب الأوليمبية بكين

2008 بحيث يتسـع لحوالي 66 مليون مسـافر و1,8 مليون طن حمولة سنويًا في 2015. ولذلك، سـتكون طاقته الاسـتيعابية أكبر بنسـبة 25% من صالات مطار هيثرو 1 و2 و4 مجتمعة.

ويتميز هذا التطوير بأمرين: وجود صالة ثالثة بمسـاحة 420,000 م2، وممر ثالث. وقـد قامت شـركة NFAJV بتصميم الصالة بواسـطة فريق مشـروعها المشـترك الذي يتضمن مخططين للمطار من هولندا NACO، ومهندسين معماريين من فوستر وشركاه، ومهندسـي تصميم في آروب يعملون معًا في معهد بكيـن للتصميم المعماري والأبحاث. وقام الاتحاد المالي كذلك بدعم التصميم والإشـراف الهندسي بالمشاركة في مطار هونج كونج الدولي.

وقد وُصفت الصالة الجديدة بأنها أفضل شـكل متقدم على مستوى العالم، ليس فقط تكنولوجيًا ولكن على مسـتوى اهتمامها بالمسـافرين والعاملين. ويتميز تصميم السقف بالألـوان الصينية التقليديـة والرموز، وتناغمها وتمازجها معًا في شـكل معماري لبكين. كما تم تصميم مبنى الصالة مع بعض التغييرات البسيطة في المستوى على مسافات سير قصيرة نسبيًا، ومعابر سريعة. والمحيط العام للمبنى ملفوف بالزجاج الملون، والمساحة الداخلية مضاءة بالأشعة المنسابة عبر السقف الزجاجي حيث تتلون وتتجمع بألوانه الزاهية الخلابة بدرجات متفاوتة من الأحمر والأصفر، وتمضي ممرات المسافرين بينهما.

الميناء كيان مميز وفريد

يعـد المطار واحدًا من الإبداعات في العالم؛ حيث يحتوي على تصميمات عالمية مثل أضواء سماء الشرق في الجنوب الشرقي لتعظيم سخونة أشعة الشمس في الصباح الباكر، والتحكم في أنظمة فنية للمساعدة على استهلاك الطاقة وانبعاثها بشكل متوازن.

يعد وصول المناخ في شمال شرق آسيا إلى 36 درجة مئوية في شهور الصيف، و20 درجة في الشـتاء مثالاً فعليًا لعدد من التحديات. كمـا تعد مباني المطار عالية، وضخمة، وواسعة مع قدرة المسافرين على الوصول لأكثر من 300 متر بعيدًا عن الجدار الخارجي للمطار. وبسبب حجم المساحة الداخلية، كان من المهم الحصول على إضاءة الشمس عبر السقف الزجاجي لزيادة ضوء النهار، والوصول إلى درجات حرارة مناسبة وهواء طبيعي طوال اليوم.

تم تصميم أضواء السقف لتبعد أشعة الشمس في الصيف، وتحتفظ بها في الشتاء بحيث يصبح المبنى دافئًا في الصباح. وتُسـتخدم نظم للحفاظ علـى الهواء الطبيعي قدر الإمكان لإتاحة تبريد طبيعي في معظم فترات الصيف، والسماح بكسر حدة البرودة في الشتاء.

وهناك ظلال للزجاج بتصميم يمنح الإحساس بخفض السخونة, كما يحتوي الزجاج على "متحكم شمسـي" يعكس الموجات الساخنة بينما يسمح بدخول ضوء واضح عبر المباني. ويحتوي الزجاج كذلك على متحكم انبعاث ضعيف للحد من فقد السخونة في الشتاء.

توقعات المستقبل

يحتـوي مطار بكين الدولي على ممرين، وصالتين تسـتوعب كثافة عددية تصل إلى 35 مليون مسافر سنويًا. ومن المتوقع أن تصل الطاقة الاستيعابية إلى 42 مليون مسافر في 2008، وقد ترتفع إلى 66 مليون مسـافر في 2015. وهناك مزيد من التطوير يجري حاليًا في المطار يتضمن مواقف لسـيارات الأجـرة, و97 موقفًا للطائرات إلى جانب مقر حيوي لتسهيل نقل الحمولات بمساحة 1,480هكتارًا.

لتنفيـذ جزء من المخطط الدولي لتحسـين النقل العام فـي دورة الألعاب الأوليمبية بكيـن 2008، تعمـل شـركة آروب كذلك على ابتـكار أنظمة نقل جديدة فـي بكين بحيث تصل شركة النقل السريع الجوي في المطار بمقر العمل المركزي في المدينة. وستواصل استكمال هذه الشبكة حتى تصل إلى أكبر عملية تبادل نقل داخلي في الصين لم تحدث من قبل. وسـيقوم تبادل النقل في دونج زيامين الذي يمتد على مسـاحة 790,000 م2 بنقل الزائرين إلى مقر الألعاب الأوليمبية.

التعاون هو الأساس

إذا كان هناك دروس نتعلمها من كل ذلك, ومن كل هذه المشـروعات لشركات تتطلع للدخول إلى السوق الصيني، فينبغي أن يكون من بينها الروح الطيبة والتعاون. إنه معنى مرحـب به بيـن العملاء الصينيين على مـدار الثلاثين عامًا الماضية. وكان الأمر يسـتحق الاستثمار، والجهد والوقت المبذولين لبناء علاقات دائمة مع زملائنا الصينيين.

22

العمل في الصين - منظور شخصي

ستيفن جيل، هيئة ستيفن جيل

مقدمة

في مايو، سافرتُ إلى شنغهاي لمدة أيام قليلة فقط لإبداء ملاحظاتي على شركة ذات مشروع مشترك هولندية-صينية. وهي شركة جراسكو شنغهاي الهندسية للمبرِّدات. حيث انتُدبتُ للعمل كمدير عام مؤقت إلى أن يتم تعيين بديل للمدير العام السابق. وكان لهذه الشركة شريك هولندي هو مجموعة هندسية دولية كبرى. وعملتُ هناك مديرًا لواحدة من الشركات البريطانية، وكنت أتوقع أن أبقى الصين لشهور قليلة فقط؛ لأني كنت أعيش هناك بدون أسرتي التي ظلت مقيمة في بريطانيا.

كانت الشركة عبارة عن مشروع مشترك تم تأسيسه منذ سنوات مضت مع شركة تبريد مملوكة للصين بنسبة 51/49 لصالح الشركة الهولندية. وعلى أساس اتفاق المشروع المشترك تم تشكيل مجلس إدارة، وهيكل تنظيمي لفريق الإدارة. وكان منصب المدير العام من الطرف الهولندي، والمدير المساعد من الجانب الصيني. ويتكون فريق العمل من 40 شخصًا تقريبًا، كان معظمهم من الطرف الصيني وكان القليل منهم يتحدث اللغة الإنجليزية. وكان التحول في مبيعات الشركة قد وصل تقريبًا إلى 40 مليون رنمينبي.

عملنا من خلال المكتب، وورشة عمل في شنغهاي بالقرب من مطار هونج كيا؛ حيث تقوم الشركة بتصميم وصناعة أجهزة التبريد المجمعة من مكونات محلية الصنع إلى جانب صناعة الأنابيب، وشاحنات الضغط، ومكونات أخرى يتم استيرادها من أوروبا.

وكانـت هذه المجموعـة معدَّة خصيصًا للسـوق الصينـي، وكانت الشـركة تمتلك مراكز للتركيب في كل أنحاء الصين.

وعلى أي حال، أصبحت الشـهور القليلة سـنة كاملة، وتحولـت توجهاتي الأولية من مجرد المراقبة إلى تواجدي عن قرب بشـكل دائم. وقد اكتشـفت أن الشـركة على الجانب الغربي كانت مفلسـة، كما كانت الشـركة توحي خلال الوقت الـذي أمضيته هناك بوجود تهريـب للبضائـع (في مكونات كان قد تم اسـتيرادها قبل وصولي)، فتم إغلاق الشـركة وإيقاف جميع نشـاطها وتسـريح العاملين بها. وقمنا عندئذ بتشـكيل مشـروع استثمار أجنبـي كامل تم افتتاحـه بالقرب من منطقة جديدة قرب مسـاكن العامليـن الذين وصل عددهم إلى نصف العدد الأصلي السـابق. ولذلـك، تم تهديدي من جانب مورِّدين غاضبين وعامليـن سـابقين. وبمجرد وصولي إلى المكتـب في أحد الأيام، تم إغـلاق الأبواب عليَّ وأنـا بالداخل وقطع الكهرباء (في صباح يوم بارد في شـهر ديسـمبر) حتى وافقتُ على سـداد فاتورة الشركة المجاورة. وخلاصة الأمر أنه تم إقالة رئيس مجلس الإدارة السابق للشـركة، وإثبات تهمة الاحتيال عليه إلى جانب قبول الرشـاوى. وآخر ما سـمعته عنه أنه يقضي عقوبة السجن لمدة 15 عامًا.

كان كل يـوم عمل بالصيـن يتميز بالإثارة، والمواقف الكثيرة فضلاً عن إضافة إدارة الشـركة للكثير من المشـاكل خاصةً مثل هذه الشـركة السـابقة. ولهذا، يكون من السهل أن تدرك لماذا واجهتُ الكثير من التحديات؟. ولهذا الاعتبار الشـخصي، آمل أن أشـارككم الكثير من الدروس والتجارب التي علمتني الصمود واكتسـاب الكثير من خبراتي الحالية بحيث يصبح العالم مختلفًا بالنسـبة لكل شـخص، ويصبح من المضلل أن نظن غير ذلك. فبينمـا أعمم باسـتخدام كلمات مثل الصينيين أو الغربييـن أو أي مصطلحات أخرى، فإن الهدف الوحيد من قيامي بذلك هو ملاءمة أسـلوب الكتابة للقراء والمسـاعدة على صياغة شكل الرواية دون المزيد من الإطالة.

هل المشاكل التي واجهتها في الصين تنفرد بها الصين فقط؟

قبـل أن أصل إلى الشـركة الصينية هنـاك لم يكن لديَّ وقت للإطلاع على مشـاكلها. ومع ذلك، لم أستغرق الكثير من الوقت لاكتشاف مشاكل مثل جودة المنتج، والمشتريات، والحسـابات، والتمويل، وكفاءة فريق العمل، والحوافز، والمبيعات، ومسـتندات العقود، والتخزين. قد لا تكون هذه القائمة من المشاكل كاملة، وقد يكون من الأفضل أن تقول إن هناك مشاكل خطيرة مع جميع الأقسام.

أما داخل المجموعة، فكانت الشركة تمثل مشكلة ويتم التعامل معها من هذا المنطلق لسنوات عديدة. والسؤال الذي ربما يلح على عقل القارئ، لماذا لم يتم علاج هذه المشاكل؟ والإجابة تتلخص في أن السبب بل والعامل المساعد الأعظم في استمرار المشاكل الجارية بالشركة هو أن الإدارة في أوروبا كانت تراقبها عن بعد باعتبار أنها مشاكل من صنع الجانب الصيني، وترتبط في المقام الأول بتشغيل الشركة في الصين. وأنا أختلف مع ذلك تمامًا؛ حيث كانت المشاكل كلها بسبب الإدارة الفقيرة، وليس شيئًا آخر. فربما يتم إدارة شركة كالشركة آنفة الذكر في أي مكان في العالم، بما في ذلك إنجلترا ذاتها التي قد تواجه المشاكل نفسها.

ويمثل تدريب فريق العمل، ورفع كفاءته، وتوكيد الجودة جانبًا آخر غير ذلك، كما هو الحال مع جميع المشاكل في أي إدارة من منطلق أنها أمور يمكن التعامل معها. وإذا كانت هناك مشاكل شائعة مع الشركات العاملة في الصين قد يبدو أن نظام الإدارة في حاجة للتغيير، وأن الفكرة السائدة عادة قد تكون أحيانًا على عكس الواقع. ولذلك، قد يستغل بعض المديرين المتميزين جدًّا في الغرب هذا الأمر عند عملهم في الصين؛ لأنه من السهل اختلاق الأعذار من جانبهم بأن مصدر المشاكل هم الصينيون بدلاً من الاعتراف بفشل الإدارة. كما يمنح العمل في أي دولة تحديات فريدة. ومع ذلك، فجميع المشاكل التي واجهتها الشركات في الصين، مثّلت تجارب لا يمكننا الوقوف أمامها مشدوهين وكأنها طلاسم صينية غامضة.

ليس من أجل الربح

انضم إلى العمل معنا في الشركة غالبية عظمى من الصينيين الذين قمنا بتعيينهم من شركة مملوكة للدولة في الأصل. وكانوا يتميزون بالمهارة الفنية والكفاءة الكبيرة في كل قسم من أقسام الشركة، ويقومون بالعمل وكأن لديهم معرفة جيدة بالسوق. أما بالنسبة لمعرفتهم السابقة، فكان من الغريب أنهم جميعًا يفتقرون إلى الإدراك التجاري بمستوى الشركة الذي كان مبهرًا. وقد تصورت في البداية أنهم ببساطة لا يدركون مفاهيم الربح والخسارة. وعلى أي حال، اكتشفت أن العكس كان أقرب كثيرًا إلى الحقيقة. وكان لديهم ميل طبيعي إلى اقتناء المال لأنفسهم، ولكن ظهر أن الأمر أبعد مما كانوا يسعون إليه، وأن الشركة لم تكن لتوجد إلا للحصول على الربح، وأننا إذا لم نصل إلى الربح الطبيعي لم يكن لوجودها أي جدوى.

وقد شُرح الأمر لي على أن الشركة كانت فرعًا لشركة غربية كبرى متعددة الجنسيات وثرية جدًّا. ولذلك، لم تكن في حاجة إلى المال حسب ما قيل لي! بمعنى أنها لم توجد إلا لصرف رواتب لفريق العمل، والرؤساء، والمديرين. أما أي مكاسب أو أهداف أخرى، فربما تأتي على المدى البعيد.

بمفهوم الشركة كما ذكرت، يتحقق الربح عن طريقين: الأول، أن يتقدم المسؤولون عن المبيعات في الشركة بعرض طلبات العملاء عليها لأخذ موافقتها على توريد هذه الطلبات. ومن ثم، يتلقون عمولاتهم. وبالطبع، كلما زاد ربح الشركة زادت عمولات مسؤولي المبيعات. ولذلك، كان يتم الاحتفال عادة بالطلبات؛ لأنها تعني أنه سيكون هناك مال في القريب العاجل. وهذا يعني بدوره المزيد من الفرص المتاحة للحصول عليه. وبشكل منصف، يعني ذلك أيضًا أن هناك عملاً يُؤدى وأن هناك إحساسًا بالارتقاء بالعمل.

والثاني، أن يرفع المحاسبون في الشركة التقارير التي تثبت بالأرقام الأرباح التي تحققت. وطالما أنهم يفعلون ذلك (سواء كانت الأرقام عبقرية أم لا) كان كل شخص في الشركة سعيدًا. ولعل ما كان يحكم موقف الصينيين، وأدي إلى هذا الوضع هو نظرتهم البسيطة الساذجة إلى المال من منطلق إنساني محض. أما مفهوم الشركة ككيان مستقل وملكية خاصة إلى جانب كونها دائرة للتجارة، فيتواجد لديهم أيضًا. ولكن باعتبار أن المال سيأتي إلى الشركة، وسيذهب منها بأي وسيلة ممكنة أو غير ممكنة شاءت أم أبت. إن الأمر كله يبدو للبعض كبركان خامد إن لم يثُر اليوم أو غدًا، فسوف يثور في أي يوم من الأيام. ولذلك، لا تعد السرقة أمرًا غير مشروع من الناحية القانونية فقط، ولكنها تمثل أيضًا خطيئة لا تُغتفر من الناحية الأخلاقية في الثقافة الصينية. أما أخذ المال من الشركة على هيئة رواتب أو عمولات في مقابل أعمال لا تحقق أي أرباح للشركة، فلا يعد سرقة من قريب أو بعيد على الإطلاق، ولا يمكن استخدام هذه الكلمة أبدًا مع الصينيين. ولذلك، حينما جادلت ضد هذا المنطق، تبسموا وهم يعلمون السبب. أما أنا ـ قبل أن أستوعب خلفيتهم الثقافية ـ فكنت أتعجب إذا كانت الشركة لا تحصل على شيء من مشروعها، فلماذا تتابع الاستثمار فيه؟!

التواصل

سامحوني على قول ذلك بوضوح وصراحة، ولكني أعتمد على أن الإنجليزية لغة ثانية في الصين. ولذلك، فأنا أعتذر للقليلين الذين يقرؤون هذا الكلام الذي لا ينطوي على أي إساءة،

وإنما محاولة لفهم الخلفيات الفكرية والثقافية التي تفسر تصرفاتنا ونوايانا. فعلى الرغم من تغير الموقف مع الكثير من الشباب الذين يقومون الآن بالدراسة أو يقومون بالتواصل مع المتحدثين بالإنجليزية، إلا أن معظم الأجيال القديمة تعلموا الإنجليزية من معلميهم الصينيين كذلك بالمدارس. وقد يكون البعض منهم تعلم الإنجليزية من أجانب آخرين لم تكن الإنجليزية لغتهم الأولى. ولذلك، فالغالبية العظمى هناك لا يتحدثون الإنجليزية ويتكلمون بعض الكلمات البسيطة فقط.

يقال إن هناك من يتحدث بطلاقة وبنطق سليم تمامًا. وهذا جيد في الواقع، حين يتمكن الشخص من أن ينسى لفترة وجيزة أن عليه التأكد من أنهم يفهمون بالفعل ما يقولون أو ما يقال لهم. إن الأمر جدير بالتأكد عادة عن مجرد إعطاء أمر معين أو حتى نصيحة. وللتأكد من أنهم فهموا كلامك، اطلب منهم أن يعيدوا ما هم على وشك القيام به؛ لأن هذا يساعد على تفادي إضاعة الوقت، ومخاطر القيام بالأعمال بطريقة غير مطلوبة.

وللأسباب السابقة، تم خفض مستوى المحادثات والاجتماعات التي كانت تدور بالإنجليزية إلى إنجليزية بسيطة جدًّا. ويتم ذلك بأفضل النوايا الحسنة حتى يتمكن الجميع من المشاركة. ولذلك، كان من المدهش لي على الأقل أن الصينيين كانوا يفضلون الاجتماعات التي يحضرها زملاؤهم الهولنديون؛ لأنهم يتحدثون الإنجليزية بطريقة أكثر مباشرة. وهذه عادة الإنجليزية (خاصة عند كتابتها) لتفادي استخدام نفس الكلمة مرتين حتى عند الرغبة في قول نفس المعنى؛ لذا، قد يتم وصف الأشياء على أنها كبيرة large أو big أو ضخمة huge أو مميزة significant إلى آخره من الفروق اللغوية الدقيقة بين بعض الكلمات المترادفة. وهو الأمر الذي قد يكون مربكًا جدًّا أحيانًا.

يتم خفض مستوى الإنجليزية عادة إلى كلمات بسيطة، وجمل سهلة أقرب لما قد يُستخدم في الحديث مع طفل. وهنا يكمن الخطر؛ لأنه إذا كان من السهل التعامل مع الزميل أو المرؤوس أو حتى الرئيس على أنه طفل (أيًّا كان عمره)، فعليك أن تتحمل في المقابل ألا يزيد أداء أي واحد منهم عن أداء الطفل ولو من الناحية النظرية على الأقل. وهذا ما لن تستطيع تقبُّله أو تحمُّل نتائجه. ولذلك، يجب عليك أن تكتشف وسائل أخرى حتى تتأكد من حصولك على نسبة كبيرة من التفاعل الصحيح مع زملائك أو أي شخص صيني تتحدث معه. وحتمًا، سيكون هناك أوقات تحتاج فيها لمترجم. فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار أن تولي هذا الأمر عناية قصوى؛ لأنك ستحتاج إليه إذا تم تعيين شخص آخر

أو فريق عمل آخر ربما يكون لهم اهتمامات واسعة بما يقال. وعندئذ، ستكون الترجمة في كلا الاتجاهين ليست مطابقة تمامًا لكلام كل طرف.

ينطبق الشيء نفسه على المستندات المكتوبة؛ حيث يقوم المدير بشراء الكثير من الخطابات والمستندات للحصول على الموافقات المطلوبة من السلطات المعنية - وما أكثرها - بحيث لا يكون عمليًا أن تتم ترجمتها جميعًا. ولذلك، تحذرنا حاسة العمل العادية داخلنا بالقلق من التفوه بأي كلمة بالإنجليزية حتى حين نكون وحدنا دون إدراك كامل للمحتويات والمضامين التي تشير إليها. ولا ينبغي تجاهل هذا الإحساس؛ لأنه ببساطة إحساس الجانب الصيني.

عائق اللغة

اللغة هي الأساس ليس فقط للتواصل الصوتي أو الكتابي، ولكنها تفتح كذلك المجال للفهم الثقافي. فإذا تم التغلب على عائق اللغة وإزالته، لا يصبح يوم العمل أسهل فقط من حيث التعليمات وإرسال الرسائل وإجراء الاتصالات الأخرى، ولكنه يدعم الفهم كذلك وينجح على كلا الجانبين. وبالنسبة للمغتربين، يعد تعلم بعض الكلمات الصينية البسيطة (آمل أن يكون أكثر) خطوة أولى لإزالة الكثير من العوائق التي لا يمكن إزالة البعض منها ما لم يتم إدراكه. أما بالنسبة للصينيين، فيمكن أن يساعد على فهم الثقافة الغربية؛ لأن أسلوب التواصل يعد تبادلاً للمعلومات مما قد يؤدي لمزيد من الوعي والإدراك.

لقد حققت بعض من برامج التدريب على اللغة الصينية، وكذلك بعض من برامج التدريب على اللغة الإنجليزية النجاح لفريق العمل؛ حيث يعد الاستثمار الصغير في الموارد البشرية أكبر كثيرًا من المدفوع في هذه البرامج من خلال دعم أفضل لبيئة العمل، وثقافة المنظمة.

أهمية "الوجه"

قبل أن أذهب إلى الصين سمعت عن أهمية الوجه في بعض ثقافات الشرق الأوسط، ولم أكن أعلم ما يكفي للانتقاد في الاجتماعات، ولم أتوقع من الصينيين التعبير عن مشاعرهم الحقيقية. وفي مجال الممارسة الفعلية للعمل يكون عنصر الوجه صعب الإدراك أحيانًا كثيرة. دعوني أعطيكم مثالين:

الأول: مشكلة انقطاع الكهرباء

في الأسبوع الثاني فقط من عملي مديرًا للشركة، تسلمت خطابًا رسميًّا من شركة الكهرباء المحلية يخطرني بأنه سيتم قطع التيار الكهربي عن المصنع يومي الخميس والجمعة من الأسبوع القادم بسبب مشاكل في الكهرباء في شنغهاي خلال الصيف. وقد كان لدي بالفعل بعض المواعيد المحددة والالتزامات التي لا بد من الإيفاء بها، وكان فقد الكهرباء لمدة يومين يعني فاقدًا في الإنتاج. وهو الأمر الذي كان يمثل مشكلة خطيرة. فقمت بسرعة بإعداد خطة تضمن تكثيف العمل، والورديات لتعويض الإنتاج. وكان من المثير للإعجاب، نجاح الخطة وتنفيذ الاتفاقيات وتأكيد المصداقية خلال فترة وجيزة من الناحية النظرية.

وقبل نهاية الاجتماع، قطع حوارنا وصول الخطاب الثاني من شركة الكهرباء لتخطرنا بأن انقطاع الكهرباء لمدة يومين سيكون كل أسبوع خلال الأسابيع الثمانية القادمة ثم ينتهي الأمر بانقطاع تام لمدة أسبوعين كاملين. وهكذا، لم يكن هناك أي سبيل لنجاحنا في العمل في كل هذه الظروف الصعبة التي كانت كابوسًا مزعجًا؛ حيث كانت هناك شروط جزائية كثيرة في عقود المشاريع التي كنا ملتزمين بها في ذلك الوقت، ولم يكن بإمكاننا الآن الوصول إلى مواعيد التسليم. وعندئذ شعرت بالضعف والعجز. ولم يعرض فريق الإدارة أي مساعدة، ونظروا إلى الأمر بحسرة كما فعلت. وكان من المبكر جدًّا إرسال تقرير لأوروبا. وبناءً عليه، قطعت الاجتماع سعيًا وراء المشورة من الجانب الأوروبي لاحقًا في اليوم نفسه.

وبينما كنت جالسًا في مكتبي أفكر بعمق في حل لهذه المشكلة، دخل عليَّ المدير المساعد الذي كان في اجتماع إداري وعلم بالمشكلة، فبادر بالمجيء إليَّ. وبعد كثير من النقاش، اقترح أنه لن يمكننا فعل ما نفعله دائمًا. فسألته: ماذا تقصد؟ أجاب بأن مشكلة انقطاع الكهرباء أمر متوقع ويحدث كل عام. ولذلك، تعمل الشركة بالكامل أثناء يومي السبت والأحد بدلاً من الأيام المذكورة لتعويض فاقد الوقت، وكان يبدو أن فريق العمل يتوقعون ذلك بل كانوا سعداء وهم يفعلونه أيضًا بدليل أنهم لم يطالبوا بأي تعويضات إضافية. إنه حل بسيط وفعال.

لماذا لم يشرح أي من فريق العمل الأمر لي؟ لأنهم لم يريدوا أن أفقد علامات الجدية والإصرار التي بدت على وجهي لتنفيذ خطتي. ولذلك، أمرتُ بعقد اجتماع آخر طارئ، وتمت مناقشة الإعداد لخطة الطوارئ هذه بشكل أكبر.

الثاني: استعمال التليفونات المحمولة

كان ذلك في اجتماع الإدارة الطارئ الثاني في اليوم نفسه حين وجدت أنني فقدت صبري أخيرًا مع التليفونات المحمولة؛ حيث يقوم الصينيون بالرد على التليفون في أي وقت يريدون مهما كان ما يفعلونه. ليس هذا فقط، ولكنهم يستكملون محادثاتهم التليفونية بالكامل قبل إغلاق التليفون، ولا تهم فترة المكالمة أو أهمية الاجتماع أو تأثير هذه المقاطعة على سيره.

ربما كان السبب هو الضغط والإجهاد اللذان أشعر بهما أو خيبة الأمل بسبب عدم المشاركة البناءة من جانب الفريق عند مناقشة مشكلة انقطاع الكهرباء السابقة في أنني قفزت من مقعدي فجأة وبطريقة غير لائقة، ولكن كان ينبغي عليَّ قولها هكذا "هدِّئ صوتك"، وهددت بإلقاء التليفون وطرد الشخص الذي يجيب على التليفون التالي طالما أننا لا نزال في الاجتماع.

ظهرت تعبيرات الدهشة والصدمة على وجوه فريق الإدارة، وطلبت من المترجم نقل تهديدي واستيائي إليهم، ولكن يبدو أنهم أدركوا معنى كلامي وتحذيري بالكامل. وإنني على ثقة بأن هذا الأسلوب الإداري لن يسمح لأي شخص بالمواجهة، ولكنه أثبت فاعلية. وهذا ما أظهرته قلة المكالمات في اجتماعات الإدارة التالية.

دائرة المغتربين

أن تجلس وحدك في أحد المطاعم الهادئة في الساعة العاشرة مساءً ليس هو المشكلة الاجتماعية الوحيدة التي يواجهها المغتربون في الصين. ولذلك، لا يمكن لأي شخص يزور الصين للمرة الأولى ألا يفاجأ بالاختلافات الثقافية مع أوروبا. وإما أن تحبها أو تكرهها. ومع ذلك، فغالبية إن لم يكن جميع هؤلاء الذين التقيت بهم أو عملت معهم في الصين قد أعجبوا بها وقدَّروا هذه الاختلافات وتفهَّموها.

وقد يتجه آخرون نحو شيء آخر، أطلقت عليه "دائرة المغترب" رغبة في تعبير أفضل؛ حيث يبدؤون بإبداء إعجابهم بالمكان، ويسحرهم ويدهشهم الأمر والاختلافات التي لا نهاية لها للأسلوب الصيني في جذب العقول. ويكون المشهد من نافذة السيارة عند الذهاب إلى شارع مزدحم مدهشًا ومفاجئًا. ويلاحظ الشخص اختلافات جديدة، وإذا كان لديه عقلية متفتحة، قد يمضي الوقت كله وهو يتساءل: هل هذه هي الطريقة التي يقومون بها بفعل كذا؟ وصولاً إلى قوله أتمنى أنهم يفعلون كذا كما نفعل. وربما يكون هناك تفسير سيكولوجي لهذا النموذج، ولكن الطريقة الوحيدة التي يمكن أن أصفها هناك

أنه تأتي لحظات تكون لدينا رغبة قوية في العودة لطبيعتنا للحظة: قد يفعل فاصل بسيط المعجزات، ولكن إذا تجاهلناه، قد يؤدي إلى نتائج سيئة عندما يصبح القول أتمنى أن يفعلوه كما نفعله نحن، وصولاً إلى قوله سئمت من هذا ومن طريقة فعلهم للأشياء.

إن أي شخص متداخل في إدارة فريق عمل المغتربين، بمن فيهم المغتربون أنفسهم سيؤدي عمله بكفاءة إلى جانب مراقبة الآخرين كما يراقبون أنفسهم كعلامة تحذير مبكرة عما هو غير مرضي أو غير ساحر. ولذلك، إذا ترك الأمر دون التعامل معه، فربما يتسبب في مشاكل خطيرة للشركة وللأفراد أنفسهم.

تعد تكلفة تعيينات المغتربين، خاصة عند مقارنتها بتكاليف العمالة المحلية عالية جدًّا، ولكن تكلفة خسارة محتملة للشركة من فشل تقييم مغترب بلا شك أعلى. وكما رأيت، هناك دائرة وكذلك مشاعر إيجابية يمكن تخزينها إذا تم الكشف عن علامات التحذير المسبقة والتعامل معها.

تعليقات استنتاجية

بدأ العام الجديد أخيرًا عمله في بداية أبريل 2005. وبالطبع، بدأ بالمشاريع الجديدة المملوكة للدولة ولم يبدأ بالمشاريع المشتركة القديمة. وتسليم الطلبات الذي كنت آمل أن يتحقق، وتوقعت أن أراه لم يحدث أبدًا. وبعد أيام قليلة من تسليم الملفات، عدت إلى إنجلترا لاحقًا في هذا الشهر. وعلى الرغم من أنني لا أزال أعمل في إنجلترا من خلال شركة المجموعة التي كانت تسدد أجري، لم أكن أخطط لإعادتي إلى الوطن. وفي الحقيقة، حدث ذلك على العكس تمامًا مما كنت أتمنى؛ حيث تم إخطاري بأن منصبي السابق لم يعد موجودًا. فتركت المجموعة بعد فترة وجيزة، وبدأت استشاراتي الخاصة؛ لأن أي شخص يخطط للعمل خلال فترة تمتد طويلاً في الخارج يحتاج لمراجعة بعض الأمور، ويحرص على ما سيفعله عند عودته إلى بلده.

كنت فخورًا بظروف الشركة الصينية الجديدة عندما غادرتها وعلى الرغم من أنه كان مبكرًا جدًّا في تاريخها، أدركت أنها مضت في نجاحها في العام الأول. ولسوء الحظ، يبدو أن الدروس التي مرت بها في الماضي لم تتعلم منها أبدًا. وفي نهاية العام الثاني، ظهرت المشاكل بوضوح. ولذلك، قد تواجه الشركة عامًا ثالثًا صعبًا يحتم عليها اتخاذ قرارات معينة.

أفضل نصيحة تعلمتها أثناء وجودي في الصين كانت من المهندس الدنماركي الذي كان يعمل هناك لعدة سنوات، وكان يتحدث لغة المندرين بطلاقة. عندما قال لي "لا تثق

بأي شــخص ولا حتى بنفســك" أعلم أن هذه النصيحة قد تبدو مبالغًا فيها، إلا أنني مررت بلحظــات كثيــرة هناك تمنيــت فيها أن تتبع الشــركة الصينية نصيحة مثلهــا. أما من واقع تجربتــي الشــخصية، فالنصيحة الأفضل التــي يمكنني أن أقدِّمها لك عزيــزي القارئ هي: تحدَّثْ إلى كثير من الأشخاص قدر الإمكان، وتعرَّفْ على الاهتمامات الأوسع لديهم، وراقب الافتراضات الخاطئة.

إن أي شــخص يحاول وصف العمل في الصين يكون كشــخص أعمى يحاول وصف فيل لشــخص آخر. ولذلك، يمكننا فقط أن نصف ما نلمس ونشــعر به على الفور داخل ما ندركـه دون أن نتمكن من وصف الوحش بالكامــل. ومعلوم أن الحيوان الذي نقصده في حالــة الصين ليس الفيل، ولكنه التنين لتزداد المهمة صعوبة. ولهذا، لا أعطي أي مبررات لملاحظاتي التي لم تخدش حتى سطح ما لمسته، ولكن لوجهة نظري المختلفة تمامًا من حيث "خبرتي بالتنين" عن الشخص الأعمى التالي.

يمكــن القــول إن وقتي في الصيــن أنهى مجال عملي الأول في المجموعة الهندســية الدوليــة، وجعلني أمــر بأيام عصيبة في حياتي العملية. هل أعــود؟ يمكنك أن تراهن على أنني ســأفعل عند منحي الفرصة الجيدة فقط؛ لأن هناك شــيئًا عن الناس، والمكان يجعل الأمــر كله يســتحق. وخلاصة الأمر أنه من حقك أن تحب أو تكــره، ولكن لتعلم أن الصين والصينيين حقيقة لا يمكن تجاهلها.

23

الأسوار الصينية: السقوط السريـع - قصــة إم. جي روفــر

جون مايلز، شركة آروب

خلفية عامة

فــي يوليــو 2007، أذهل بنك التنمية الصينــي مدينة لندن حين قام بســداد أكثر من 1 بليون جنيه إســترليني ليحصل علــى حصة في بنك باركليز، موفــرًا النقد لبنك باركليز لتقوية المحاولة لاقتناء المؤسســة المالية الألمانية ABN AMRO. أعلن بقوة محلل ســوق في إنجلترا في صحيفة الأوبزرفر أنه تحول قوي للأحداث هل أصبحت الصين الشــيوعية تساعد بنكًا أجنبيًا في شراء منافس أوروبي. لقد أعطى هذا للعولمة معنى جديدًا.

نشــرت الصحيفة نفسها خبرًا عن اندفاع شركات ومؤسسات ذات ملكية أجنبية مثل قطر، وســنغافورة في شراء شركات بريطانية. لكن بينما قد لا يكون ذلك أمرًا فريدًا، يعد ظهور الصين في اكتســاب المحاولة تطورًا دراميًا للاقتصادات الغربية. ويبدو أن الصين تعــد حالة خاصة، حيث تملــك جزءًا من الاحتياطي الأجنبي العريــض الذي يمثل مخزونًا إســتراتيجيًا، والنتيجة فائض تجاري يتعامــل من خلال ازدهار غير عادي في الصادرات. يرجع الأمر كذلك بســبب افتراض الصين أن المملكة الوســطى هي مجرد أن تكون مركز العالــم باحتياطي أجنبي يقدر بحوالــي 1,3 تريليون دولار أمريكي، واســتهلاك طبيعي لحقها في الترتيب العالمي، لن يمثل وضعها مفاجأة بأي حال.

أي نموذج اســتثماري قد ينصح الصين بتوزيــع الاحتياطي الذي تملكه من العملات الأجنبية من خلال الاستثمار في أصول تؤدي إلى عائدات أكبر بنسبة 3-4 أعلى من أذون الخزانة العامة في أمريكا. أي شخص قام بإقامة أعمال، سيتشكك من أن الشراء الثابت من جانب الصين لحصص قليلة في الشركات الغربية والأجنبية من منطلق مشتريات رئيسية لقـدرات متعاونة، لديه هدف إسـتراتيجي على المدى الطويل: وهــو التطور الداخلي في الرأســمالية العالمية وكيف يمكن إدارة شـركات دولية. تقوم الصين فعليًا بالاستثمار في تطويــر المعرفــة والخبرة التي تفتقر لها في كثير من مجالات الأنشــطة الاقتصادية، على الرغم من نجاحها في التصنيع. لكن الصين لا تســتثمر فقط في تطوير المهارات الصعبة للإدارة والعمل الدولي.

إنها تســتثمر كذلك في المهارات البسيطة (أو الإبداعية) في القيم، والدعاية والإدارة العريضــة. هنــاك إدراك عميق متزايد من قلب الشــارع الصيني في مــدن الصين الكبرى وتبدأ قوة هذا الإدراك في الظهور على ســاحة الدوائر العليا. جزء من دفع الصين لتطوير منتجــات اســتهلاكية مصنفة عالميًا فــي الصناعة ينطوي على تحــدٍّ وعزيمة نحو امتلاك وإدارة جوانب عظمى في الاقتصاد العالمي.

بما أن هذه الخطة يتم إجراؤها، يصبح من المؤكد اكتساب الصين لصفقات تمثل جزءًا من أعمال شــركة IBM لإنتاج الحاسبات الشخصية ومشاركتها الأخيرة في امتلاك أصول شــركة ســيارات إنجليزية مثل MG Rover. وتمثل كلتا الخطوتين بداية مهمة للصناعات الإلكترونية والسيارات في الصين.

الاستحواذ على شركة إم. جي روفر

حيــن خطت شــركة نانجينج للســيارات هذه الخطوة بشــراء أصــول MG Rover، توقفت الشــركة لترى نسبة العمل الطبيعية ووجدت نفســها على قمة الإعلام الإنجليزي. لقــد كانت تجربة غير قوية للمديرين والمهندســين الصينيين المعتادين بشــكل أكبر على العمل بأسلوب صارم في الصين والمحكومين بالإعلام العالمي. وحين وصلوا إلى إنجلترا للشــراء أدركوا أنهم في حاجة إلى الخبرة والمســاعدة من المتخصصيــن من إنجلترا. تم اختيار شركة آروب لإعطاء النصيحة في جميع جوانب الصفقة وبدأنا في بناء علاقات عمل قوية مع المنفذين الذين كان بعضهم يقوم بالعمل في الغرب لأول مرة.

ســيخبرنا الوقت وهو كفيل بذلك عن أثر الصفقة في نجاح الصين في إدارة مجالات عالمية. لقد أصبح تأثيرها الآن واضحًا كحجر أساس لظهور الصين على الساحة العالمية في مجال السيارات.

تم إدراج ملف بكثير من الأعمدة التي تتضمن فقرات عن الصين مع ملاحظات وتحليل الاستحواذ الصيني على شركة MG Rover. أولاً، تم التعليق بشكل موسع بأن الملاك الصينيين الجدد كانوا ساذجين. لا يمكن الخلط بين ذلك وبين قصور القدرة. في الواقع كثير ممن عملوا بشكل مقرب مع التنفيذيين الصينيين في نانجينج أكدوا على العكس، لقد كان الصينيون الذين يقومون بالعمل ويتولون المهام هناك يتميزون بالموهبة والكفاءة الكبيرة دون استثناء، مع خلفية ممتازة بالجوانب القانونية وإدراك متميز بالأمور الأساسية. ما كانوا يفتقرون إليه هو تجربة حقيقية لإقامة أعمال في بريطانيا والاطلاع على ثقافتها، وأساليبها التجارية وهيكلها السياسي.

إدارة المشروع الصيني

تم سد الفجوة بسرعة. لقد كانت موجهة ومعتدلة في رؤية الأمور بسرعة ورؤية إمكانيتها على محو أي عيوب تنافسية من خلال جهد متبادل. لقد أدى المفهوم النظامي الذي استخدمه التنفيذيون من نانجينج لفهم المنظور العام للحكومة والهيئات العامة والأسلوب الذي قاموا فيه بتمرين أنفسهم على التعود على الطباع الثقافية التي كانوا يواجهونها للمرة الأولى ـ إلى نتائج سريعة. قد يؤكد هؤلاء المضطلعون بالصفقة أنه إذا كان هناك شخص ساذج، فهو الذي وضع افتراضات عن مدى استمرار الفجوة في إدراك الأمور، بدلاً من فريق نانجينج الذي تعمل ببساطة معه.

ثانيًا، فسر المراقبون دائمًا الحركات غير المعتادة من جانب نانجينج على أنها عدم إتقان ثقافي ينتج من نقص الخبرة. كان هذا بهدف تقليل حجم الجانب الصيني في قدرته على جذب الجميع إلى جانب قدرته على التعامل فيما معه ودمج ذلك مع الثقافة. قد تشرح ذلك بقولك "هذا ليس ما تم فعله هنا" وأن هؤلاء المدعين عليهم الابتعاد؛ لأنهم يريدون أن يفعلوا الأمور من وجهة نظرهم. في البداية ستظن أن هناك إساءة في الحكم وأنهم سيندمون على قرارهم الذي لم يكن له حظ في الانتهاء بالنجاح. عادة ومع كل ما يبدو في البداية على أنه عناد وتصلب يتحول إلى استعادة لخلفية فردية تثير الإعجاب. أضف إلى ذلك قدرة غير محددة واضحة على اتباع التعليمات، يصبح عندها من الصعب الانتقاد خاصةً عندما تكون النتيجة هي النجاح، ووصولهم إلى ما حددوا أنهم قادرون على تحقيقه.

ثالثًا، يميل الصينيون إلى تحقيق الأشياء بأسلوب متسلسل، يقوم بالتركيز على التعامل مع قضية واحدة في المرة قبل الانتقال للتالية. أعتقد أن هذا يتركهم أقل قدرة على

التعامل مع المشاكل الأربع التي تتواصل مع بعضها البعض في وقت واحد والتي هي في حاجة إلى التعامل معها بشـكل متوازٍ. كما يميل الشـخص الصيني إلى التعامل مع الأمور كمشـكلة واحدة، وعندما يتم حل هذه المشكلة ينتقل للثانية، إلى آخره. مثل هذا التسلسل مدمر للعقل الغربي الذي ينتقي المشـاكل ويتعامل معها كلها. على غير المعتاد بالنسـبة للغرب لم تكن أبدًا هذه الطريقة فعالة.

مثل هذه الطرق ووسائل التفكير نتاج لثقافة الشخص. والأمر غير مفاجئ لأن الغرب يجد أن الصينيين يستخدمون وسائل ومفاهيم مربكة، تتصور ثقافتنا أنها أسلوب ضعيف أن نفعـل ذلـك، لكن إذا نظرت للصين نفسـها تجد أنها طريقة فعالة جدا لتنفيذ الأشـياء. يجعل العمل مع الصينيين المرء قادرًا على إدراك كيف يمكن أن تكون الاختلافات الثقافية. قد يكون من الصعب على الغرب التعامل فورًا مع الأشخاص الصينيين أو في الواقع السماح لأساليب مختلفة من ممارسات العمل بالتواجد في السياق الغربي، لكن يمكن القول إنه إذا قام الناس بفعل الأشياء بشكل مختلف، سيؤدي إلى الخطأ. في السياق الصيني ليس بالضرورة أن يحدث ذلك.

إدارة ماركات عالمية

تتجه جميع الأنظار الآن نحو كيف ستنجح الصين بكفاءة في تشغيل الفروع العالمية مثل MG Rover. في صفقة MG Rover, فازت نانجينج بالجولة الأولى: الأمر التالي هو الفـوز بالعمل. هل يمكنهم النجاح فيها من منطلـق مجال العمل العالمي؟ يعد النجاح هنا أقل وضوحًا بسبب أسلوب قيامهم بالأشياء. سيتعلمون كيف يقومون بتطوير المجال في الصين وليس بالضـرورة عالميًا وكلاهما منظور مختلف. ليس من الواضح على الإطلاق ما إذا كانوا سـينجحون فعلاً فيMG Rover : إذا كان بإمكاننا الإسـراع بعقد من الزمن للأمام، سنرى الكثير من النجاح، بينما سيتم إلقاء أي فشل على الخبرة المتعلمة والمعتادة علـى خلـق النجاح في ميعاد لاحق. أما الآن هناك علامة تعجب عن قدرتهم في انتقاء اتجاه عالمـي والتأكيـد على أنهم قادرون على النجاح في عالم أكثـر انفتاحًا نحو الجانب الغربي أكثر من الصيني.

تعد العلامات التجارية أو الماركات هي القضية الأساسية في الشركات العالمية، أكثر من الملكية. عندما وافقت شـركة IBM بعلامتها ميجا العالمية على بيع معظم مجموعتها PC بمبلغ 12 بليون دولار أمريكي سـنويًا إلى لينوفـو الصينية بمبلغ 1,75 بليون دولار أمريكي في 2005، وكان البيع مميزًا كمشـروع مشـترك بين أصل رأس المال الأمريكي

وشـركة صينية مملوكة للدولة[1] تم نقل مقر لينوفو الرئيسي إلى نيويورك بينما حصلت IBM علـى حصـة ملكية قليلة في لينوفـو. وتم تعيين اثنين من التنفيذيين السـابقين في IBM مديرًا تنفيذيًّا، ومدير تشـغيل مع نصيب أكبر لاختيار رئيس مجلس إدارة من بكين. وكانـت الأربـاح واضحة؛ حيث تمكنت IBM من الدخول لمسـتوى نمو مرتفع في سـوق الحاسبات الشخصية في العالم، وكذلك قاعدة تصنيع ذات تكلفة أقل.

اكتسـبت لينوفـو المرتبـة التـي وصلت إليهـا بعد ذلـك لتصبح منتجاتهـا محترمة ومشهورة على المستوى التقني، وكماركة عالمية على أعلى مستوى.

أعلنـت ماري مـا المدير المالي في لينوفو وقت الإتفاق عـن نوايا لينوفو في إمكانية اسـتخدام العلامة التجارية IBM في الثمانية عشـر شهرًا الأولى دون تغيير. وفي الشهور التي تلي ذلك، يمكن بيع المنتج بعلامة مشـتركة أو علامة مأخوذة من IBM[2] على الرغم من تحديد نوايا الشـركة، حيث شهد أكتوبر 2005 نداء لموزعي لينوفو في إنجلترا لزيادة الوعي بعلامة لينوفو قبل التداخل في المزيد من علامات IBM خلال العامين التاليين، وإلا سنشاهد معاناة في مبيعات الشركة. يمكن للشخص التكهن هل سيعني التخلي عن علامة IBM التخلي عن جزء من الاتفاق الأصلي الذي يسمح للينوفو باستخدام اسم IBM بموجب الفترة لكن القرار الذي اتخذته لينوفو بالتخلي عن علامة IBM واسـتبدالها بعلامة لينوفو للتحول إلى المنطـق المأخوذ عن العلامات والمعروف في الغرب بالصعود والهبوط. لقد بدا أن علامة IBM أعطت لينوفو شهرة كانت في حاجة إليها. لقد أصبح المنتج أكثر جاذبية للمستهلكين خاصةً الصينيين وساعد في التغلب على العوائق في منتج الشركة الصينية في الولايات المتحدة وأسواق أخرى. سواء كان هناك ارتباط بعلامة معينة أم لا، إلا أن تأثيرها القوي الذي تمنحه كان أمرًا يتسم بالمجازفة وحركة جريئة، لم تحدث حتى الآن.

على المدى القصير سـيظل هناك تسـاؤل سـواء نجحت أم لم تنجح شركتا نانجينج أو لينوفو للسيارات في محاولاتهما الأولى لإدارة العلامة الدولية. كلتاهما ببساطة تمثلان الخطـوات الأولى على طريـق طويل. الملاحظ هنـا أن كثيرًا من هذه الصفقات سـتأتي، وسـيتغير عالم الأعمال تدريجيًّا. سـتتغير أساسـيات الصناعات الإلكترونية والسـيارات

(1) كانت الحكومة الصينية تملك نسـبة 75% من لينوفو قبل الصفقة، ولكنها أصبحت عند الإقفال 46%.

(2) نقـلاً عـن مقال لمـاري ما في مجلـة الأعمـال أون لاين الأسـبوعية، 8 ديسـمبر 2004، الموقع الإلكترونـي: http://www.businessweek.com/technology/content/dec2004/tc2004128_5989_tc121.htm?chan=search.

وغيرها، وليس ببساطة بسبب ظهور سوق استهلاك كبير جديد، ولكن أيضًا بسبب ملكية الصين، والإدارة، واتجاه العلامات والسمات الاستهلاكية المتعارف عليها عالميًا.

مــاذا اســتفدنا الآن من هذه الملاحظــات عند إقامة أعمال مع الصيــن؟ **الدرس الأول:** أن وصول الصين إلى مجال الأعمال العالمي قد يحدث بالفعل. حتمًا ســنرى نشــاطًا أكبر للصين في إنجلترا والنصف الغربي من الكرة الأرضية. قد لا تكون وصلت إليها حتى الآن، ولكنها سرعان ما ستصل إليها بكفاءة. تملك إنجلترا أكبر سوق مفتوح في العالم ومرحب بالمال الأجنبي علي مر التاريخ؛ لذلك يحتمل أن تقوم بدور المضيف لنشــاط ســابق مميز. تعــد المقارنة مع أمريكا وبعض دول القارة الأوروبية وتقاليدهما للحماية وعدم الإعجاب بالملكيــة الأجنبية حــادة جدًا. لقد كان منذ وقــت قليل في 2004 حيــن أبدى الكونجرس الأمريكي اســتياءه من أن تنتقل شــركة Unocal ومقرها أمريكا إلى شركة بترول مملوكة للصين CNOOC ستتذكرها بكين دائمًا. ولكن تعد هذه الآليات في التعامل أمرًا سريع الزوال وستفتح قوى العولمة غالبًا جميع الأبواب في العالم الغربي للصين مع مرور الوقت.

الــدرس الثاني: هــو عدم التقليل من شــأن الصين أو أي ثقافة أخــرى غير غربية في عالم الأعمال العالمي. يعتبر الأشــخاص الذين ظهروا هنا في إنجلترا نيابة عن الشــركات الصينية هم صفوة الصفوة. قد تغطى قدرتهم أحيانًا بحقيقة أن الصينيين يقومون بفعل الأشياء بطريقة مختلفة عنا أحيانًا. ويفسر الغرب عادة الاختلاف بكلمة "خطأ" لأنه يعبر عن كيفية رؤيتهم لنا. ولكنها ثقافتنا وأســلوبنا الذي ننتهجه وســيكون من الحكمة دائمًا أن نفكر مرتين.

الدرس الثالث: مترتب على الدرســين السابقين. يجب أن نتعلم قبول الوجود الصيني كجزء أساسي من القيام بأعمال في إنجلترا وعلى المستوى الدولي، ويجب أن ننظر لطرق التعامل مع الأشياء بشكل أكثر موضوعية. يقول المحللون إن المعدل الواضح للمال الذي تملكــه الصين في يدها يمكــن أن يكون له تداعيات اقتصادية علي نطاق واســع علينا في الغرب. فإذا قام الصينيون بتكثيف استثماراتهم في شركات بريطانية، ستقوم بدفع أسعار الأصول العائدة، وعكس أثر تدفقها من المال الأجنبي الذي شاهدناه في سوق الأملاك في لندن الذي أثر على باقي إنجلترا. إذا اجتمع ذلك مع أســلوب مختلف من أداء العمل، يمكن اكتشاف تأثير ثقافة عملنا على مدار الشهرين التاليين. ومع التغيير تأتي الفرص.

24

إدارة الأعمـــال في الصين - مشاكـــل عمليـــة

ستيفن جيل، هيئة ستيفن جيل

الاختلافات الثقافية

تمت كتابة الكثير عن الثقافة الصينية والفروق بينها وبين الغرب والشـرق؛ لأن تعلم أسـاليبهم قد يسـتغرق الحياة كلها, ولكن فهم القليل قد يسـاعد كثيرًا وسيختار أي زائر وسيتعايش مع التجربة والاختلافات.

مـن العناصـر التي نادرًا مـا يتم ذكرها بأنه خـلال العمل مع الغربييـن تعلم بعض الصينييـن القـراءة وفهم ثقافتنـا وقاموا باسـتخدامها فـي الكثير من الأمور المناسـبة لاحتياجاتهـم وتميزهم. يكون الأجنبي غير حريص عادة وغافـلاً تمامًا عما يحدث. هناك طُرفة صينية عن ذلك:

> **كان هناك رجل أعمال إنجليزي وآخر صيني يعملان معًا في الصين، ولكن سـرعان ما نشـب نـزاع بينهما أدى إلى لجوئهما إلى القضاء لحسـم الأمر أمـام المحكمة الصينية. قام أتبـاع رجل الأعمال الصيني بعرض الهدايا على القاضـي، وقضاء المزيد من الوقت في مدح القاضي أكثر من التحدث في القضية. فلما علم رجل الأعمال الإنجليزي بالأمر شعر بسعادة غامـرة؛ لأنه أدرك بطبيعتـه الميالة للعدل أن الأمر سيحسـم لصالحه، وأنـه على حق. ليس هـذا فقط، ولكنه اعتبر أن هذه الهدايا نوع من الرشـوة. وعلى عكس رجل الأعمال الصيني، عمل الرجل الإنجليزي بطريقة محترمة وتصرف بأسلوب لائق مع القاضي ولم تبدر منه أي هفوة من أي نوع وقام بإعداد القضية جيدًا وتكليف أفضل وأغلى المحامين وكان واثقًا من الفوز. ولكنه فوجئ بأن القاضي حكم في القضية لصالح رجل الأعمال الصيني.**

نشب نزاع بين هذين الشخصين أنفسهما في إنجلترا مرة أخرى بعد أن عملا معًا، فذهبا إلى المحكمة. ولكن هذه المرة كانت المحكمة إنجليزية، والقاضي إنجليزيًّا. تصرف الرجل الإنجليزي بالطريقة الماضية نفسها، وكان واثقًا من أن المحكمة ستحكم لصالحه. ومرة أخرى قام أتباع الرجل الصيني بإرسال الهدايا إلى القاضي، وظلوا على ذلك حتى يوم المحاكمة.

ومرة أخرى حكم القاضي لصالح رجل الأعمال الصيني، فلم يصدق رجل الأعمال الإنجليزي خاصة وهو يعلم بأمر الهدايا التي تم إرسالها إلى القاضي. تقابل الاثنان بعد المحاكمة خارج المحكمة، فسأل الرجل الإنجليزي خصمه الصيني كيف تمكنت من الفوز عليَّ مرة أخرى؟. أعلم الآن كيف استطعت الفوز عليَّ في الصين، ولكني مندهش كيف فعلت ذلك هنا في إنجلترا. ما هو السر؟ فأجاب الرجل الصيني حين أرسلت الهدايا إلى القاضي الإنجليزي كنت أقوم بإرسالها باسمك!

في الغرب نقوم عادة باستعراض مجموعة من الأساليب الصماء المطردة ونتصرف بمنطلق القوة منها. يعد المعنى أو الشكل المغاير لهذا أبعد من نطاق هذه المناقشة، لكن ما أصبح واضحًا أن المعارض الصينية تتميز بالمرونة والسلاسة الملحوظة وأدرك الصينيون بسرعة أننا لا نملكها. لقد اعتدت أن أصل لما أستطيع أن أطلق عليه فقط "المراوغة"، يتميز كل يوم عمل بمجموعته الفريدة من المشاكل، وبالمثل فإن يوم المراوغة قد يشبه ذلك, حيث أكون قلقًا من تأخير ميعاد التسليم لأن الجدول الزمني لم يكن يتضمنه، قد أذهب إلى مساعد المدير الذي قد يلتمس أن هناك قضية أو مشكلة لديَّ، قبل أن أتحدث قد يخبرني عن مشكلة في قسم الحسابات تتضمن وجود بعض الاحتيال. بالطبع كان هذا أمرًا طارئًا، قد أذهب لمقابلة المسؤول في قسم الحسابات الذي قد يخبرني بوجود لص في قسم المخازن، إلى آخره. قد أمضي اليوم كله متنقلاً من قسم لآخر في محاولة لاكتشاف بعض الجرائم إلى آخره، قد تمتلك كل الادعاءات أسسًا كافية في الحقيقة لإقامة تحقيق ولكن لن يكون أي منها بهذه الخطورة. كذلك، لم يكن ليتم اكتشاف الكثير منها في هذا اليوم، يتم إبقاء المعلومات بشكل احتياطي استعدادًا للتشويش على أي مدير غربي عند اقترابه.

في حالتنا هذه، كانت الشركة تقوم بعمل تقرير حسابي من خلال المحاسبين الأوائل من هولندا. ومما يثير السخرية، تكون الأيام الثلاثة من الأربعة التي يمضونها هنا أيامًا منتجة في نظرهم مع طرح المشاكل دون التطرق إلى القضايا الحقيقية بالفعل.

الحسابات، والإفلاس، والضرائب، وتحصيل الديون

كما ذكرنا سابقًا في الفصل السابق أن وظيفة المحاسب في شركة صينية هو تقرير الربح. ولذلك، لا يرغب المحاسبون أبدًا في أن يكونوا الحاملين للأخبار السيئة إلا إذا كانت عـن عضو آخـر بفريق العمل. لقد أخذ الطرف الصيني الحسـاب الإبداعي إلى مسـتويات جديدة. مع الوضع في الاعتبار الكثيرين الذين لا يعملون في شـركات متعددة الجنسـيات ويقومون بتقديم تقارير حسـابية منتظمة من شـركات حسابات دولية، كان من المدهش ما اكتشفه.

من الصعب إن لم يكن من المسـتحيل لشـخص لا يتحدث اللغـة الصينية القراءة في مجموعة حسـابات صينية. معظم المشـاكل التي لم أسـتطع حصرها كانت من دائنين تم تسـجيلهم عدة مرات وكانت الأرقام المسجلة ضدهم غير دقيقة. على سبيل المثال، قد يتم تسـجيل دائن باسم الشـركة المدينة أو صناعته أو أي مجموعة منها. يؤدي التضاعف إلى تضخم أرقام الدائن ويفترض فريق الإدارة أنه مدين بأكثر للشركة عما هو مذكور بالفعل، وتسمح كذلك بتواجد جميع أنواع الحسابات المبتكرة.

تعـد زيارة مـن مكتب الضرائب أمرًا شـيقًا وبالنسـبة للجانب الخارجـي قد تصبح مناسـبة غامضة وتشير المدة الطويلة للزيارة إلى مدى مستوى الترحيب. إذا كانوا متقبلين للأمر. وتمثل الزيارة راحة لهم قد تطول عن العادة، لكن إذا لم يتم الترحيب بهم بشكل كاف، قد يقومون بعمل تقييم سريع. وهو ما لا يعد أمرًا جيدًا. ليس هذا فقط ولكن درجة الضريبة المدفوعة لن يمكن أبدًا شـرحها لي وتبدو لعقلي أنها ستتوافق مع مستوى الضيافة المقدم. ولا يتعدى الأمر كله تصرف متلاعب أو هكذا يبدو. دعهم يمضوا الوقت الكافي لتفادي عدم فرض ضرائب باهظة عليك.

سـواء كان الأمر خطأ أم لا، اكتشـفتُ خلال الشـهر الأول من إقامتـي في الصين أن الشـركة مـن وجهة نظري مفلسـة. وفي أول فرصـة، أجريت مكالمـة تليفونية لأوروبا. مسـتحيل، كان هذا هو الرد من الطرف الآخر. كنا نقوم بتقديم التقارير بأنفسـنا كل ربع ساعة ونلتزم بنظم الحسابات الدولية وإعدادها في التقرير السنوي كل عام. ثم يتم تركها حتى الزيارة التالية لمجموعة من المحاسبين وهم الأشخاص أنفسهم الذين كانوا يزورون الشركة خلال الأعوام الخمسة السابقة.

بعد أن اطلعت على الأرقام وسجلت بنفسي ما اكتشفته, وافقت. نعم لقد كنا مفلسين ولفتـرة طويلة. قد نسـامح البعض في تفكيرهم أن هذه هي نهاية القضية وأننا سـنقوم

بتأمين استثمار إضافي أو سنطالب بالمستلمين فورًا. لم نفعل أيًا من ذلك. لقد بدا أنه طالما كان بإمكان الشركة التجارة في الصين وأعني بذلك أن نسلم مالاً ونتسلم غيره، فمعنى هذا أنها لا تزال مفتوحة ولا يمكن إغلاق مشروع مشترك لشركة إلا من خلال القاضي. لذلك، ومع أننا غير قادرين على سداد الائتمان وفي محاولة لتغطية الديون تابعنا العمل لمدة سنة أخرى.

لا يحب أحد في العالم أن يكون مدينًا لفترة طويلة ثم يسمع أن الدائن يصارع من أجل تحصيل ماله. والأسوأ أنه لم يتسلم أي مبلغ حتى الآن. انتشرت الأخبار عن المشاكل المالية التي نواجهها بسرعة وكانت أساليب تحصيل الديون التي يستخدمها المؤتمنون مميزة وملحوظة في معدل المفاهيم الخاصة بها ومدى فاعليتها. حصل أحدهم على النهاية السعيدة، عندما قام أحد الموردين بإرسال سيدة عجوز جدًا قد تكون في السبعينيات فعوملت معاملة حسنة وسرعان ما وجدت طريقها إلى مكتبي طلبًا للمال. لقد شرحت لها (من خلال المترجم) أننا لا نستطيع الدفع لشركتها حاليًا ونأمل أن نتمكن من الدفع بنهاية هذا الأسبوع، تبسمت وهي تحرك رأسها، واتجهت نحو حقيبتها الصغيرة التي كانت تحملها وأخرجت منها منشفة وفرشاة أسنان قائلة: سأمكث هنا لحين الموعد. وبالفعل، عاشت معنا لمدة ثلاثة أيام بلياليها في مكتبي ولكنها كانت أول من ندفع لها حين تمكنا من ذلك.

النهاية الأصعب هي التهديدات الملموسة سواء لي أو للشركة، لقد سمعت قصصًا عن مقولات غريبة بأنه لن يستطيع أحد إيذاءنا لكنني شعرت بالخوف في ثلاث مرات واضطررت لاستدعاء الشرطة، وكانت الشرطة تصل فورًا في كل مرة. ويشرح لي الضابط أن الأمر بسيط وأن الشخص الذي يقوم بالتهديد يدين الشركة بالمال وأن علينا سداده. كانت هذه هي الطريقة الأفضل لحل المشكلة في المرة الثالثة قاموا بإخماد معركة نشبت وتطورت بالفعل لكنها ظلت دون القبض على أي أحد. وعلى الرغم من أنني لم أمر بهذا الموقف إلا أنني لم أشعر أبدًا أن الطرف الغربي قد تلقى أي مبادرة للحماية خاصة في هذه الظروف.

هناك أسلوب آخر وهو تجميد حساب البنك وأصول بقيمة تمثل الدين. فاجأني هذا الأسلوب وتبين أنه يعتمد على العلاقة بين المورد والمحكمة المحلية التي تضمن التجميد. لكي تكتشف وجود تمويلات فجأة دون الأمل في الوصول لها كان يعد أمرًا سيئًا بالفعل ولكن بإمكان الجهات الرسمية بالمحكمة التحول في أي وقت وادعاء أي بند (عادة يتم اختيارها عن طريق المورد الذي لديه معلومات عن الشركة). تسبب هذا في صعوبات تجارية عظمى مع تجميد دائم سارٍ لحسابنا في البنك (حيث قمنا بتصفية حساب أحدهم،

وتم تجميد الحساب لصالح آخر مرة أخرى) واضطررنا إلى المطالبة بشهر للسداد من أوروبا مباشرة.

ختم الشركة

ينبغي توقيع خطابات ومستندات الشركة في الغرب لإعطائها الصبغة القانونية. في الصين، يكون ختم الشركة (ختم يتم استخدامه مع الحبر) في جميع إجراءاتها. أي شخص يأمل في السيطرة على الشركة يجب أن يتحكم في هذا الختم. تمتلك بعض الأقسام الأخرى ختمًا آخر يكون لها نفس الوضع ولكن في ظروف مختلفة نسبيًا. على المستوى الفردي، قد يقبل البنك شيكات أو تعليمات أو استفسارات من الشركة إذا تم تقديمها بختم المدير العام.

بمجرد فهم ذلك، يمكن السيطرة عليه بشكل أفضل. لأسابيع قليلة تصورت أنني كنت أسيطر على تدفق المستندات من الشركة لكن دون التوقيع على أي مستند، لم أفهم، وبينما أقوم بتسليم الختم لعضو في فريق الإدارة التي طالبت به، ظهرت بعض هذه المستندات لاحقًا وعلى الرغم من أهميتها، لم يتم وضع توقيعي في الاعتبار وكانت الأهمية بالكامل للختم.

المشاريع المشتركة

يتم الدخول في مشاريع مشتركة وروابط لعدة أسباب. يتم أحيانًا وصفها بين أشياء أخرى مثل عقد الزواج. يتناسب هذا الوصف بشكل جيد مع خبرتي لما يحدث عندما تصبح الأمور خطأ مع المشروع الصيني المشترك. ينتهي الزواج في كثير من الأحيان بنهايات حزينة ويختم بانفصال لهذا الرباط بين طرفين يصارع كلاهما للاحتفاظ بحق الوصاية على الأطفال. هناك كذلك قدر محدد من انكسار النفس والمسؤولية في الموقف الحالي, وفاصل عادة للتواصل والتعاون.

لا أعلم إذا كان هناك مثل هذا الاستشاري في عقود الزواج ليمكن الاستعانة به ليتناسب مع المشروع المشترك. لكن إن لم يكن، ينبغي أن يتواجد. ليس هناك بالطبع قصور في المحامين والمستشارين الماليين الذين يتم إحضارهم من كلا الطرفين لحماية مصالحهما.

إنها تجربة مربكة وهؤلاء المتورطون فيها (فريق العمل، والإدارة وأصحاب الأسهم وآخرون) يمكن أن يمروا بأوقات شديدة القسوة حين يصارع كلا الطرفين للفوز. يصبح العمل خلال هذه الفترة أمرًا صعبًا لجميع المتدخلين في الأمر ويوصى عندها بمزيد من

موارد الشـركة الإضافية والعناية بالأمور للتأكيد على سلاسـة التعامل وإمكانيته في ظل الظروف القاسية مع أمل كبير في مستقبل تجاري مشرق.

قضايا العمالة وفريق العمل

أدرك أن قوانيـن العمل متغيرة وقد تختلف الآن وكذلـك القواعد التي تحكم خبراتي عند إقالة فريق عمل أو اسـتبعاده. أن تخطر الناس بأنهم على وشـك أن يفقدوا وظيفتهم مهمة غير سـارة في كل الظروف. لا أستطيع أن أتخيل أن تكون تجربة جيدة لأي شخص في أي مكان في العالم وفي الصين لا يختلف الأمر كثيرًا، كان هناك أوقات كنت أشعر فيها بالسـعادة من عدم فهمي لكلمات من يصيح في وجهي، تعلمت أنه بينما تعد لغة الجسـد عنيفـة أحيانًـا، إلا أن تجاهل التهديـدات المنطوقة من إيذاء جسـدي وإهانات في اتجاهك تقوم بتخفيف هذا التأثير.

عندما كنا نقوم بإغلاق الشـركة وإقالة العمال (لم يتم استخدام مصطلح الفصل أبدًا ولكـن في داخلي أعلم أن هذا ما نقـوم به) كان علينا دفع تعويضات لهؤلاء. يبدو أنه على الرغم من أن الشركة تأسست منذ ثماني سنوات، إلا أن بعض فريق العمل قد انضم لنا من الجانـب الصيني وعمل هناك لسـنوات عديدة. أحد العاملين قضـى في العمل أكثر من 20 عامًا. وتولينا مسؤولية تعويضه عن العشرين عامًا.

على الرغم من وجود صيغة لحساب قيمة التعويض المذكورة، إلا أن المناقشات والاتفاق النهائي على المبلغ الذي سـيتم الموافقة على سـداده يكون من ممثلي الحزب الذين قاموا بإرسـاله نيابة عن الشريك الصيني للاطلاع على الأمر. في الواقع، يتم دفع القيمة بالكامل لجميـع قوى العمل لهذا الحزب الذي يقوم بدوره كمـا فهمت بتوزيعها طبقًا للاحتياجات الفردية لكل عامل. لذلك، بينما يتم احتسـاب الإجمالي طبقًا لهذه الصيغة بالإضافة لبعض القيمة الإضافية للصالح العام إلا أن المبلغ الذي يتسلمه كل فرد اختياري. على سبيل المثال، عرضنا وظائف جديدة تقريبًا على نصف قوى العمل ولكن لأن عقودهم السابقة قد انتهت قمنا بسداد القيمة كاملة للحزب طبقًا للصيغة. ومع ذلك, رأى الحزب أنه بسبب عرض عقود جديدة عليهم من شـركة غربية ثرية فهم ليسـوا في حاجة لاسـتلام نفس التعويض الذي يحتاج إليه شخص لم يتلقَّ أي عرض على الرغم من أن القيمة المدفوعة متماثلة.

يشـار إلى الراتب الخاص بالعاملين بالقيمة الشـهرية. فإذا كان الشـخص يتقاضى أجرًا قدره 3,000 رنمينبي، معنى ذلك أن هذا أجره الشـهري. من الشـائع أن تقوم بدفع

13 شـهرًا كأربـاح. وبناء عليه قد يتوقع شـخص مرتبه 3,000 رنمينبـي أن يتطلع إلى حصوله على 39,000 رنمينبي في السنة.

يحصل الصينيون على فترات إجازة طويلة خاصة في مهرجان الربيع (العام الجديد) ومهرجان نصف الخريف؛ لأنه من الشـائع لديهم قضاء هذه الفترات مع أسـرهم ويكون هناك نزوح جماعي من مدن كبرى إلى قراهم الأصلية. يسـبب ذلك مشاكل في الانتقالات، كذلك قد يصبح الإغلاق الطويل عائقًا إذا كانت الشـركة تعمل في مشـروع دولي. بالطبع سيقوم فريق العمل بالعمل خلال الإجازة الأسبوعية وبعد انتهائها لتعويض فاقد الوقت.

لقـد وجدت أن الغالبية العظمـى من الناس الذين عملت معهم خلال عملي في الصين يتسـمون بحسـن الأخـلاق، والأدب، والحميمية، والاجتهـاد. وهو عكس مـا توقعت قبل الزيارة، كذلك وجدتهم شديدي السرعة في الانفعال في المناقشات والحوارات مع بعضهم البعـض. وهو الأمر الذي لم يكـن مزعجًا، ولكنه كان عنيفًا أحيانًـا إلى حد ما. كانت هذه الصراعات والنزاعات تتخذ فترة وجيزة وتتسم بالتوتر إلا أنها سرعان ما تنسى. قد يحدث نزاع على باب الشركة في الصباح ثم ينتهي بحلول وقت الغداء.

في مدح الطعام

ملاحظة أخيرة عن العمل في الصين مدونة في الكتيبات الإرشادية عن الصين. وهي حبهـم للطعام. يقال أحيانًا إنه إذا كان الناس في الغرب يأكلون ليعيشـوا، فإن الناس في الصين يعيشـون ليأكلوا. ولهذا الأمر أثران على أي شـخص يعمل في الصين. الأول: كما لاحظنا وهو أهمية الوجبات في علاقات العمل؛ حيث تقيم الوجبات علاقات طويلة وأسلوبًا جيدًا لتشـكيل وتقوية روابط العمل. والثاني: هو أهمية أوقات الوجبات لفريق العمل. إن العمل خلال وقت الغداء أو العشـاء لوقت متأخر فـي المكتب يمكن أن يصبح صعبًا. وهو الأمر الذي أدركتُه حين لمست ذلك مع شخص توقف تمامًا عن العمل لفترة وجيزة منتظرًا موعد وجبة متوقعة. وتمتلئ المطاعم من 6 مساءً. وليس مستغربًا أن تجد شخصًا أجنبيًا يأكل وحده بينما يكتظ من حوله فريق العمل. وعند التاسـعة مسـاءً يتغير الوقت بسرعة حيث تصبح المدن أكثر تأثرًا بالغرب، ولكن يظل حب الطعام كما هو دون تغيير.

25

دراسات حالة في المشاريع الصناعيـــة المشتركـــة

مجلس الأعمال البريطاني الصيني

يتكون هذا الفصل من دراســات حالة لســتة مشــاريع مشــتركة ناجحة أو مشــاريع مملوكة بالكامل لأجانب في الصين حيث يمثل المســتثمرون الأجانب شــركات بريطانية. تعد النصوص الســتة مختصرة ومختارة من بيان الشــركة الذي تم إصداره لأول مرة في إصدارات متنوعة من كتــاب **مراجعة الأعمال التجارية بين بريطانيا والصين من 2005 إلى 2007**. وتدور القصص الصينية حول الشركات البريطانية الآتية:

- رولز رويس
- سيجما للمكونات الدقيقة
- ويست ويند
- ستريكس
- Blp
- هورنباي

شركة رولز رويس

لم يعد لشــركة رولز رويس اليوم أي ارتباط بماركة الســيارات الفخمة، وإنما يتركز نشــاطها على الطاقة والتقنية المتطورة ومعدات الدفــع على الأرض، وفي الهواء والبحر

لتصبح ثاني أكبر مصنِّع مدني لمحركات الطائرات اليوم. في الواقع، كان ذلك من خلال مزاد لمحركات الطائرات حين ظهرت **رولز رويس** وتواصلت مع الصين، منذ أكثر من 40 عامًا. وفي 1962، قامت الشركة بتوريد محركات من نوع «**دارت**» إلى خطوط الطيران **فيسكاونت** ثم عملت من خلال خطوط الطيران الصينية في هذا الوقت وكانت تسمى (إدارة الطيران المدني الصيني).

تابعت **رولز رويس** توريد المحركات بعد استبدال **فيكيرز** vickers بطائرات **ترايدنت** Trident في السبعينيات من القرن العشرين، ولكن حدث تطور مهم في العقد التالي حين أعدت شركة الطيران المدني برنامجًا مكثفًا للتحديث؛ حيث بدأت الصين استبدال الطائرات من طراز **بوينج** ثم تبعتها طائرات **الإيرباص** بالطائرات ذات المنشأ الروسي. مع وعدها بزيادة نشاط عملها بشكل أكبر، قامت **رولز رويس** بإنشاء مكتب لها في بكين 1983.

أدت عملية التحديث كذلك إلى تأسيس خطوط طيران إقليمية منفصلة، عملت في الصين ولاحقًا في بعض الحالات الأخرى دوليًا. وقد عمل ذلك على إيجاد عملاء جدد لرولز رويس. وخلال العقدين التاليين، قامت الشركة ببيع محركاتها إلى شركة الصين للطيران (حاملة البارجة بالدولة)، وجنوب الصين، وشرق الصين، وخطوط الطيران **سيشوان** و**يونان**. مؤخرًا، باعت منتجاتها إلى خطوط الطيران **هاينان** في 2006، فيما يمثل أكبر تحول لها اليوم، فازت بأمر توريد من خطوط الطيران الصينية لإمدادها بمحركات **ترينت** لتركيبها في 15 طائرة من طراز **بوينج** 787، والتي تعد صفقة تقدر بأكثر من 80 مليون دولار أمريكي. في نهاية 2006، كان هناك أكثر من 200 طائرة تعمل بمحركات **رولز رويس** في الصين، بحيث يصبح إجمالي شركات المحركات بقيمة تصل إلى حوالي 4 بلايين دولار أمريكي.

التصنيع

رولز رويس غير مرتبطة فقط بالبيع، ولكنها تقوم بتصنيع أجزاء من التوربين في مشروع مشترك في **زيان** Xi'an الذي تم إعداده في 1995، وفريق عمل لصيانة خطوط الطيران والقطارات في مركز تدريب في **تيانجين** المملوك بالاشتراك مع إدارة الطيران المدني بالصين. أحد الجوانب الأساسية الأخرى في بيع المحركات لخطوط الطيران الصينية هي شركة خدمات ما بعد البيع.

المنافسة في سوق التطوير

أكبر منافس رئيســي لشركة رولز رويس هو شركة GE التي كانت تدفع بقوة للفوز بأوامر توريد من الصين. وتمثل شركة Pratt & Whitney ثالث مصنِّع لمحركات الطائرات. وكان هــذا أمرًا يصعب الاندهاش منه، عندما كان حســب تقديرات رولز رويس أن خطوط الطيران الجوية على مدار العشرين عامًا القادمة في الصين ستنمو بنسبة 9% لتوجد طلبًا يمثل 2,300 طائرة جديدة ســنويًّا. المهمة الفورية الحالية لرولز رويس هي زيادة نصيب سوقها من العمل في الصين ليقارب نصيب سوقها على مستوى العالم.

تتســع الحركة نحو الطائرات العملاقة بشكل أكبر ذات المحركات ذات السعة اللترية الأكبر. قد يساعد في حصول رولز رويس على التميز. ويرجع هذا لأن محركات ترينت التي تم تصميمها بثلاثة أعمدة إدارة بدلاً من اثنين يمكن قياسها بسهولة باستخدام التصميم ذاته. طبقًــا لرولز رويــس، على المصنع الآخر أن يقوم بإجراء المزيد من التعديلات المكثفة عند القياس. ستقوم طائرة دريم لاينر باستخدام محركين وليس أربعة، عند 112 بوصة لتكون أكبر قطرًا من أي تصميم استخدمته رولز رويس ولم تواجه فيه أي منافسة داخلية.

علــى الرغم من أن الصين تمتلك بعض الطائرات واســعة المحــركات، إلا أنها لا تمثل منافسًــا في سوق الطائرات التجارية. ويعد الطيران المدني سوقًا عالميًّا تمثل فيه الصين مشــتريًا مهمًّــا. ونتيجــة لذلــك، لا تحتاج رولــز رويس للاســتحواذ على أي خــط تجميع أو اختبار في الصين. ولذلك، فقد قامت بتطوير شــبكة توريد تفوقت على الشــبكة النامية في الصين بمهندسيها الأكْفاء. ويعد أهم جزء يمثل الصدارة في سلسلة نشاط التوريد هو الخامات، والصلب على وجه الخصوص.

المعدات البحرية

منح التوسع في بناء السفن في الصين المزيد من الفرص الجيدة؛ حيث يقدَّر السوق الآســيوي لبناء الســفن بحوالي 19 بليون جنيه إســترليني ســنويًّا، مقســمة بين اليابان وكوريــا والصيــن. وعلى الرغم من أن الصين الآن هي ثالث أكبر مســؤول عن هذا المجال على مســتوى العالم، إلا أنها تطمح لتكون الأكبر. وســيكون مقر بناء الســفن الجديد في جزيرة شانجزيان بالقرب من شنغهاي الذي تم بناؤه بتكلفة وصلت إلى 2,6 بليون دولار أمريكي وتم افتتاحه في 2007، ليكون الأكبر في العالم.

منذ المشاركة في ملكية فيكيرز في 1999، تعد رولز رويس الآن أكبر مورِّد للمعدات البحرية على مســتوى العالم, بالنســبة لقطاع الملاحة بالمقارنة بســوق الطيران المدني,

حيث إنها بالنسـبة للقطاع البحري تدفع الكثير حتى يكون قريبًا من السـوق. ولذلك، لن يكون مجديًا اقتصاديًّا أن يتم نقل المعدات الثقيلة لمسـافة كبيرة لمقر بناء السـفن حيث يتم تحمـيلها في السفن. ولهذا السبب، قامت رولز رويس بافتتاح مصـنع على مسـاحة 9000 م^2 في نوفمبر 2005 في منطقة نانهوي عبر الجسر من يانجشان التي تتميز بميناء عميق المياه ليكون هذا أكبر اسـتثمار للشركة في الصين حتى وقتنا هذا؛ حيث تراوح بين 8 و10 ملاييـن دولار أمريكـي. تعتقد رولز رويـس أنه ينبغي أن تعـوض نفقاتها خلال ثلاث سـنوات. يعد المصنع عملية تجميع أولية يقوم بتوريـد الأوناش والمعدات الأخرى المسـتخدمة في سـفن الملاحـة (التجارية) وكذلـك الدفات والآلات الموجـودة على متن السـفينة. ويتم توريد حوالي ثلثي الأجزاء من الصين، مع معدات متقدمة تقنيًّا مسـتوردة (معظمها محركات).

قطاع الطاقة

أخيـرًا، تهتم رولز رويس بقطـاع الطاقة، وتوفر الطاقة لصناعـات البترول والغاز، ومولدات توزيع الكهرباء؛ حيث تملك الشركة عقدًا كبيرًا (بقيمة 150 مليون دولار أمريكي) لتوفيـر توربينات الغاز، والمكابس، ومعدات التحكم فـي الضغط في المرحلة الأولى من خطـوط أنابيب الغاز بين شـرق الصين وغربها، حيث سـيتم ضخ حوالـي 12 بليون متر مكعـب من الغاز الطبيعي. ومع اسـتكمال هذا العمل، قامت رولـز رويس بإخفاق GE في المرحلة الثانية من المشـروع، ليس هناك شك في أنه سيكون هناك المزيد من القرص في المستقبل حين تتحول الصين بسرعة للغاز الطبيعي للإيفاء باحتياجاتها من الطاقة.

شركة سيجما للمكونات الدقيقة

تصنع شركة سيجما قطع غيار لقطاع الطائرات. وقد تأسست هذه الشركة منذ ثلاث سـنوات. ومع ذلك لديها طموحات كبيرة لمصنعها في الصين. وقد حددت سيجما منطقة شينجدو كموقع مثالي لمصنعها كواحدة من مراكز صناعة الطائرات الكبرى في الصين بما تملك نخبة من الكوادر والمواهب التي جاءت إليها من الجامعات المحلية وبعض المميزات الخاصة بالتكلفة عن غيرها من المدن الصينية خاصة في شرق البلاد وجنوبها.

هناك عامل آخر مهم في اختيار شـينجدو. وهو اكتمال البنية الأساسية بها، والسرعة التي اسـتطاعت الشركة الجديدة أن تؤسس نفسـها فيها بنهاية 2004، وافتتحت سيجما مكتب تمثيل لها في شـينجدو في مايو 2005. وبعد سـنة قامت بتأمين تمويلها من شركة

بريطانية. وهي شـركة Avingtrans (شـركة عامة محدودة) للاسـتثمار في مصنعها في شـينجدو، وبحلول سـبتمبر قامت بالتقدم للحصول علـى الموافقة وتأمين وجود رخصة للعمل كمشروع ذي ملكية أجنبية ووقعت عقد إيجار المصنع.

بعد شهرين قضتهما في إعداد وتأسيس المصنع، تم تسليم أول أدوات ماكينة (وحدة التحكم الرقمية بالحاسـب الآلي) في ديسـمبر 2006، ونظام (تخطيط موارد المشروع) في الربع الأول من عام 2007. كان التركيز على تنفيذ إدارة خاصة بجودة الطائرات، مع شـهادة موثقة من مكتب فيرتـاس للتفتيش على الجودة من شـنغهاي، تم افتتاح المصنع في أبريل.

بالطبع ليس بإمكان كل الشركات الحركة بهذه السرعة عند إعداد عمل في الصين ولكن مع وجود خبرة سيجما التي عارضت حتمًا وجهة النظر التي يعرضها البيروقراطيون في الصين كان لها دون شـك أثر كبير. اكتشـف كيفن دونيللي شريك مؤسس ومدير عام في سـيجما أن السـلطات في المناطق المتطورة قدَّمت دعمًا كبيرًا، وكان لها أثر واضح على فريق الإدارة عند مناقشة أي قضايا. تمت معالجة معظم المشاكل خلال أيام دفع دونيللي كذلك إلى مجلس الأعمال البريطاني الصيني، التي وفرت كثيرًا من المشـورة والمسـاعدة في إعداد العمل.

ولأنها تقع داخل واحدة من مناطق شينجدو معناه أنه ليس هناك جزاءات يتم توقيعها على الخامات المسـتوردة بمجـرد تصدير الأجزاء المصنعة خـارج الصين. تعد العمليات الإداريـة المتفق عليها تحديًا، لكـن يقول كيفين دونيللي إنه بمجـرد اعتيادك على النظام يصبح من الممكن النجاح في عمل الأشياء دون الكثير من المعاناة. يرى كذلك أن الجهات الجمركية مدعمة بشكل عام.

تملك سيجما حاليًّا فريق عمل من 30 شخصًا في شينجدو، تمت تصفيتهم تدريجيًّا من عدة مئات من المتقدمين لشـغل الوظائف الشاغرة. بدأت الشركة بالفعل تصنيع وتصدير مكونـات, معظمهـا إلى عملاء في أوروبا، ولكن على المـدى الطويل، ترى الصين أنها قد أصبحت أكثر أهمية حيث يتابع سـوق الطائرات في الصين تطوره سـريعًا، تعد سـيجما عنصرًا أساسـيًّا داخل قطـاع الطائرات Avingtrans ويوفر ميزة تنافسـية ملحوظة في أسواق صناعة الطائرات العالمية.

مثل جميع المشـاريع الأجنبية المتحمسة في الصين، تحتاج الإدارة وقتًا لتعلم القدر الممكـن عن ثقافة الصيـن ودخولها في علاقات بشـكل حذر. يعتبر كيفـن دونيللي أنهم

مجهـزون الآن بكافة المتطلبـات الأفضل لزيادة الفرص المتاحة من خلال العمل بشـكل أكثر قربًا من اتصالات شبكة عملهم.

شركة ويست ويند

تعد شركة **ويست ويند** شركة متخصصة على أعلى مستوى في صناعة أجزاء مهمة في المثاقيب، ويعلو وضعها في السوق النامي في الصين لتصنيعها لوحات الدوائر المطبوعة.

خلفية عامة

يفترض كثير من الأعمال أنه لتتواجد في الصين تحتاج مصنعًا جديدًا براقًا يتم بناؤه بتكلفـة تصل إلـى ملايين، أو حتى مكتبًا فخمًا في المدن المكلفة بشـكل متزايد في بكين أو شنغهاي. لكن، بالنسبة ل**ويست ويند**، التي تعد شركة هندسية متخصصة مقرها Poole، كل ما احتاجته كان ورشة عمل مع مساحة تكفي لشخصين.

تقـوم **ويسـت ويند** بتصميـم وتصنيع أنظمة محـاور الأعمدة الهوائيـة. وهي أجزاء متخصصـة تمنح سـرعة عالية، وتذبذبًـا منخفضًا ودقـة عالية دون الحاجـة إلى تزييت المحـركات أو انـزلاق مكابسـها. وجـد أن هـذه الأعمـدة مفيـدة جـدًا عند حفـر ثقوب ميكروسـكوبية بسـرعات عالية جدًا (بمثاقيب قادرة حاليًا على الدوران 25,000 لفة في الدقيقة) خاصة في لوحات الدوائر المطبوعة التي أصبحت مهمة بشكل واضح.

قامت **ويسـت ويند** ببنـاء أعمالها لتوريد محـاور لمصنعي معـدات أصلية. جزء من السـمعة الدولية للشـركة يرجع إلى جودة منتجاتها, لكن الجزء الأهم الذي توليه الشركة الاهتمـام هـو خدمات مـا بعد البيع؛ لأنـه تم تصميم هـذه المحاور لتناسـب المواصفات العالمية وتم اعتبارها اسـتخدامًا ذا كفاءة عالية, لذا تعد الحاجة لصيانتها أمرًا أعظم. من غير المدهش أن الشركة تدير عددًا من مراكز الخدمة حول العالم.

جاذبية الشرق

لقـد كان أمرًا حتميًا أنه عاجلاً أم آجلاً سـتصبح **ويسـت ويند** متداخلة مع الصين. تعد الصين الآن مركزًا مهمًا لتصنيع مكونات لوحة الدوائر بالحاسـب الآلي, في **دونجوان** وحول شنغهاي خاصة في مدينة **كونشان (بين شنغهاي وسوزهو)**.

تم دمج الكثير والكثير من محاور أساسـية لشـركة ويسـت ويند في أدوات التنقيب المستخدمة في الصين. وتتضمن الصيانة إما شحن الأجزاء خارج الصين لواحد من مراكز خدمة **ويسـت ويند**. وهو الأمر المكلف أو تتـم خدمة العملاء من خـلال أماكن محلية. لا

تملك ويست ويند سيطرة كبرى عليها. يعتبر العملاء الرئيسيون لويست ويند هم مصنِّعي المعدات الأصلية, وبناء عليه تم الاقتراح على ويست ويند أنه سيكون من العملي والأكثر كفاءة وتكلفة أن تقوم بتأسيس مقرات خدمة في الصين.

العمل بلا مساعدة

رأت ويست ويند في البداية أن تتعاون مع وكلاء يتم التعامل معهم من خلال عميل مصنِّع معدات أصلية رئيسي. ومع ذلك, استمرت المفاوضات مع الوكيل المؤسس بسبب إصرار ويست ويند على اتخاذ إجراءات صارمة في الترتيبات.

أضف إلى ذلك أن ويست ويند لم تكن حريصة على إقامة مشروع مشترك, اعتمادًا على خبرتها السابقة في دول أخرى عندما دخلت في صراعات داخلية, بدلاً من التركيز على القضايا الخارجية. وكان المسار المنطقي أن تمضي ويست ويند في نشاطها بمفردها.

المحطة الأولى مجلس الأعمال البريطاني الصيني

سعت ويست ويند إلى مجلس الأعمال البريطاني الصيني لنيل المشورة والنصيحة, بحضور بعض الأحداث الخاصة بمجلس الأعمال البريطاني الصيني متضمنة ندوة عن مقاطعة جيانسو, واطلعت بشكل عام على أفضل الأساليب. في البداية, كل ما كانت تحتاجه الشركة هو ورشة عمل متكاملة بحجم صغير نسبيًا. حددت ويست ويند سريعًا المنطقة حول شنغهاي على اعتبار أنها أفضل موقع لعملها, حيث إنه كان يتم مباشرة الاستثمار الجديد في تصنيع لوحات الدوائر المطبوعة من هناك. كان يتضمن اختيار الموقع المناسب لعملها الجديد اختيار موقع في واحدة من أكثر المناطق التجارية عددًا في جذب الاستثمار الأجنبي أو كبديل إعداد في كونشان، قلب منطقة تصنيع لوحات الدوائر المطبوعة.

ولأن الاستثمار كان في الغالب صغيرًا، فشل اختيار المنطقة التجارية الحرة فيما بعد. كذلك فشلت الاحتمالات في كونشان في التأثير الإيجابي بمجرد علم الشركة بعدم توافر إمدادات الطاقة وقصور بسيط في البنية الأساسية الملائمة.

سنغافورة في الصين

ظهر الحل المثالي للشركة سريعًا في شكل مدينة سوزهو السنغافورية، بتأثير مشروع مشترك بين حكومة الصين وحكومة سنغافورة لإنشاء ملحق صغير لسنغافورة في الصين، يتم تجهيزه ببنية أساسية مطورة بأحدث الأساليب. وهو مناخ عمل مرحب به،

مع مزيد من المساحة المتوافرة والكفاءة الشبيهة بسنغافورة. تقابل فريق ويست ويند مع الإدارة بالمدينة، الذين بدا أنهم شديدو الحرص على الترحيب بهذا الاستثمار، مدركين أنه على الرغم من أن الاستثمار الأول كان صغيرًا، قد تمتد شركة **ويست ويند** بشكل أكبر في المستقبل. اعتنى **مجلس الأعمال البريطاني الصيني** بفهم عمل **ويست ويند** لمساعدتها في تسكين الشركة في المكان المناسب.

على رأس كل ذلك، تضم المدينة أفرادًا يتحدثون الإنجليزية بطلاقة إلى جانب كفاءتهم في الإدارة، الأمر الذي ساعد في التأكيد على الاستجابة لجميع الاستفسارات بشكل سريع. تولت سلطات المدينة كذلك عملية الحصول على رخصة العمل وتنفيذها بالكامل، والذي يعد راحة للشركة نظرًا للقصص المريعة التي سمعتها الشركة من شركات بريطانية أخرى والمعاناة التي مرت بها حتى استطاعت الحصول على رخصة.

تولت منطقة **سوزهو** في سنغافورة جميع الأمور بكفاءة، وهو ما جعل أصحاب الإدارة في **ويست ويند** يشعرون بالراحة والسهولة.

شركة ستريكس

جوهر الأعمال

تم إنشاء **ستريكس** أحد مصنِّعي نظم التحكم في أكثر من ثلثي أسواق غلايات الشاي على مستوى العالم في 1981 من خلال المخترع البريطاني الواعد **جون تايلور**، الذي اخترع أول وحدة تحكم للغلاية مع مفتاح إغلاق أتوماتيكي للبخار. عمل هذا الاختراع على حماية الملايين من هذه الأجهزة ضد جفاف المياه وإحراقها نتيجة بقائها مفتوحة.

وعلى أي حال، تعتبر شركة **ستريكس** أكثر من مجرد مخترع ومصنِّع؛ حيث إنها تساعد كذلك على إتاحة مصادر للملاك من مصنِّعي المعدات الأصلية. في هذا الصدد، ما تقوم به **ستريكس** هو إدارة المشروع، كمهندسي نظم بالنسبة لهذه النوعية من الغلايات. تقوم **ستريكس** الآن بتعيين 1,000 شخص منهم 600 في الصين، وتحتفظ بأكثر من 600 براءة اختراع، ومبيعات سنوية أكثر من 10 ملايين جنيه إسترليني.

ستريكس وفرص العمل في الصين

بما أن الصين قد ارتقت لتصبح أكبر قوة تصنيعية، مدعمة باستثمار داخلي وسنوات من الانفتاح على العالم الخارجي، لذا يبدو من المنطقي أن يتجه مصنعو الصين نحو شركات الغلايات الكبرى. في نفس الوقت، كان هناك ورشة عمل قوية لنقل بعض أجزاء

أنظمة التحكم في الغلايات ثم تنفيذها في مصانع شـركة **آيل أوف مان** (جزيرة الإنسـان) إلى الصين لأسـباب تتعلق بالنقل، لتكون بالقـرب من مصنِّعي المعدات الأصلية للغلايات ودعم متطلبات العمل.

في 1997، قامت الشـركة بالاسـتثمار فـي مصنع في **جوانجزهو**، الـذي تم إعداده كمشروع استثمار أجنبي بالكامل. امتد المصنع ثم انتقل إلى موقع أكبر وأكثر حيوية على مسـاحة خضراء في 2003، والذي يعد مقرًا رئيسـيًا للشركة الآن. كذلك يتم تنفيذ بعض المكونات هناك.

ستكون مرحلة التطوير التالية هي مزيد من التوسع والتصنيع في الصين، على الرغم من بقاء مركز تصميم وتطوير المنتجات الجديدة في شركة **آيل أوف مان**.

تقـوم الصين الآن بعمـل 85% من الغلايات على مسـتوى العالم. وهـو الأمر الذي يضعها دون شك في مركز الدائرة بقدر امتداد هذه الصناعة على مستوى العالم. قد يكون مـن الاهتمامات الكبرى لها هو السـوق الداخلي؛ حيث يتم بيع حوالي10ملايين غلاية كل سنة في الصين. وهو ما يعد جزءًا صغيرًا بالنسبة لتعداد السكان في العالم. ويعد ازدهار الكثير من ملايين الغلايات بسـبب ألوانها الجذابة والمغرية، على الرغم من أنها تسـتغرق وقتًـا في حث الجمهور على اسـتخدامها بعد أن اعتادوا شـرب الميـاه المغلية من دوارق الترامس ليتمكنوا من التحول لاستخدام الغلايات الأتوماتيكية.

ممارسات غير آمنة

قـد تكون الصين جيدة في عمل منتـج مماثل مثل الغلايات، ولكنها غير مثالية عندما يتعلـق الأمـر بحماية الملكية الفكرية؛ لأن المشـكلة الكبرى التي تواجهها **سـتريكس** هي التزوير، على الرغم من قيامها بكل شيء في محاولة للتعامل مع استغلال الملكية الفكرية. تحدثت الشـركة لسـلطات الجمـارك، وأحاطتهـا بالفـروق والاختلافات بيـن منتجاتها والمنتجـات المزيفة، وصلت هذه الحالات إلى المحكمة، وتـم اعتبارها حالات جريمة من الدرجـة الثالثـة وتم محاولة عمل مشـروع لكليهما على المسـتوى القومـي والأوروبي، وكلاهمـا حـاول المسـاعدة لكن من الصعب جـدًا منـع المقلدين من القيام بهـذه المهام الدنيئة.

الأمـر الذي ما زال مقلقًا، وهو المصنِّعون غير القانونين المتزايدون الذين يرتبطون أحيانًـا بما قد يطلق عليه حملات تشـويه للزعـم بأن منتجات **سـتريكس** معيبة. يقومون بفعل ذلك عن طريق سـؤال موظفيهم أو بشـراء غلاية تحتوي على نظام الآمان الخاص **بسـتريكس** ثم يقومون بالادعاء بأن المنتج معيب. ويأمـل المدير التنفيذي **برايان آمي** أن

يتمكن المستهلكون من إدراك الفرق في الجودة وعندئذ سيكتشف زيف هذه الادعاءات، وقد تبدأ السلطات في اتخاذ الإجراءات اللازمة ضد الفاعلين؛ مما قد يؤدي إلى ارتفاع نسبة مبيعات المنتج مرة أخرى كما حدث في السوق الروسي.

لا تزال ممارسة الاستدعاء التطوعي من خلال المصنِّع أو تاجر التجزئة مسيرة طويلة بعيدة في الصين ولكنها قد تؤدي إلى نتيجة من أجل ستريكس. حتمًا، الحل الأمثل يكمن في المستهلكين عندما يصرون على الحصول على منتجات ذات جودة عالية. وفي حالة الغلايات، بمجرد أن يجدوها آمنة تمامًا.

شركة BLP

في أكتوبر 2006 أقامت شركة صناعة الأثاث BLP افتتاحًا كبيرًا لمصنعها الهائل في سوزهو حيث تدير الآن كميات كبرى من صناعة أبواب المطابخ في الشهر وصولاً إلى هذه المنطقة كان من خلال رحلة طويلة زاخرة بالأحداث.

منذ ما يقرب من ثلاث سنوات، فكر مديرو BLP أولاً في إمكانية الاستثمار من خلال مصنع في الصين. تم تأسيسها منذ ما يقرب من 100 عام تقريبًا ويعد الآن مصنِّعًا رائدًا لما يطلق عليه أبواب الغرف المضغوطة، إلى جانب أجزاء أخرى يتم استخدامها في الأثاث. وتملك BLP مصنعًا كبيرًا في دوكاستير في إنجلترا. وكما هو الحال مع معظم الشركات الصناعية، كانت الميزة التنافسية الممنوحة من الصين لا يمكن رفضها.

مع النمو السريع للطبقة المتوسطة في الصين، يقوم كثير منهم بشراء منازلهم وإعدادها، هناك على ما يبدو كذلك سوق لمنتجات الشركة في الصين ذاتها. في السنوات الأخيرة تحت شعار "قم بفعل ذلك بنفسك" أصبح هناك صناعة كبرى وهائلة في الصين، مؤكدة بعدد من محلات B&Q

الخيارات الصينية

في سبتمبر 2003، ذهب رئيس مجلس إدارة BLP مالكوم كوهين وزملاؤه إلى الصين بمساعدة مجلس الأعمال البريطاني الصيني؛ حيث قاموا بزيارة واكتشاف سبعة مواقع ممكنة اعتمادًا على مجموعة من المعايير (قاعدة المهارة، والتكاليف والإعداد، والتشغيل وتكاليف النقل للميناء) قبل أن يستقروا على المنطقة الصناعية القومية الجديدة للتقنيات المتطورة في سوزهو التي فازت؛ لأنها منحت قوى عمل ذات مهارات متعددة، وقاعدة تكاليف معقولة ومجموعة مالية جذابة. وكانت المنطقة الصناعية القومية الجديدة

للتقنيات المتطورة في سوزهو كذلك مدفوعة بأملها في أن BLP ستمنحها فرصة تعيين ملحوظة من خلال استثمارها. كان الهدف هو الحصول أولاً على منتجات خارجية من خط الإنتاج بحلول صيف 2006. وقد أثبت هذا الجدول الزمني سريعًا طموحه الزائد حيث إنه كان هناك صعوبة في الحصول على حق الانتفاع بالأرض. قامت المنطقة الصناعية القومية الجديدة للتقنيات المتطورة في سوزهو بمنح BLP هذه الحقوق على الموقع في أوائل 2004، ولكنها لم تتسلمها بعد موافقة الحكومة المركزية المطلوبة على إعادة تحويل الأرض لأهداف صناعية. وهو ما منع إصدار شهادة الأرض التي كانت تعني بدورها أنه لم يكن بالإمكان استكمال قرض البنك.

تزامن ذلك مع ضغط ائتماني، أدى إلى تأخير وصعوبات في تمويل تسهيلات البنك في سوزهو. تم حل كلا الأمرين في النهاية، ولكن نتج عنهما 6 شهور تأخير في المشروع، بالإضافة لمزيد من التكاليف. ومن هنا كان من المحتمل وجود مشاكل أخرى.

بناء علاقات واتصالات

بينما كان المصنع يتم بناؤه وتمويل جميع الأمور الرسمية، انتهزت BLP الفرصة للتعبير عن النوايا الحسنة: علاقات مدعمة، وتطوير علاقات الصداقة وتأسيس روابط مع جامعة سوزهو المحلية. كذلك تعمقت داخلها أكثر، بداية من مخطط للمنح الدراسية إلى تمويل 4 طلاب (قادرين على التعلم لكنهم محتاجون) لدراسة الإنجليزية في مدرسة الجامعة للطلاب الأجانب. تضمنت المنحة الدراسية العرض بالعمل في إجازات الصيف وفرصة للعمل مع BLP عند التخرج.

الانطلاق

تمت ترجمة هذه النوايا الحسنة أثناء بناء المصنع. كان هناك العديد من العوائق التي لم يمكن التغلب عليها؛ معظمها صغير ولكن البعض منها كان مخيفًا. ومن بين المشاكل الكبرى، كان البناء الضعيف الذي أدى إلى انهيار طابق وسقف الكلية، كذلك أعضاء في أنظمة الكهرباء والحرائق. ما حدث أن المتعاقد ذا السمعة الطيبة الذي تعاقدت معه BLP على البناء قام بالتعاقد من الباطن على جزء من العمل دون أخذ إذن BLP مما يعد خرقًا للتعاقد، بالإضافة لذلك، قام المقاول بتغيير نصف المواصفات تقريبًا. استغرق كل ذلك مزيدًا من الوقت لإعادة مناقشة العقد، لطرد المقاول من الباطن من الموقع وتنفيذ الإصلاحات.

ظهر الموقف الثاني عندما قررت BLP اســتيراد معــدات للمصنع. كان الهدف دائمًا السعي نحو مبيعات عالمية للمنتجات المصنعة، سواء في أسواق داخل الصين أو خارجها. وقد يترتب عادة على ذلك اســتيراد المعــدات وهو الأمر الطبيعي. ومع ذلك، تم حث BLP علــى أن تتولى المنطقة الصناعية القومية الجديدة للتقنيات المتطورة في ســوزهو الأمر على أســاس أن المصنع يعمل على تشجيع المشاريع بما يسمح بالحصول على الإعفاء من دفع ضريبة القيمة المضافة ورسوم الاستيراد.

لم يكن هذا هو الشكل الذي اعتبره مكتب الجمارك جريمة، فقام بفرض ضريبة القيمة المضافــة علــى BLP ورســوم جمركية على اســتيراد المعدات. بينما ظل هنــاك جدال بين المنظمتين الصينيتين وجدت BLP نفسها محاصرة بينهما، والمعدات محجوزة في الميناء.

ظهرت المشكلة الثالثة مرتبطة باستخدام غلاية خاصة تم إحضارها لحرق المخلفات مــن الخشــب وتوليد الطاقة. أعلن المســؤولون فــي المنطقة الصناعيــة القومية الجديدة للتقنيــات المتطورة في ســوزهو أن الغلاية غير مناســبة وأنه ينبغــي تركيب غلاية حرق تعمــل بالوقود بدلاً منهــا. ووصلت BLP في النهاية لمخرج بعد أن شــرحت أن اختيارها لهذه النوعية حماية للبيئة.

بعــد الكثير من الجــدل والحوار تم افتتــاح المصنع أخيرًا في أبريــل 2006 وانتهى فــي هــذا الصيف. اليوم يعمل المصنع لكنه لا يزال يواجــه تحديات، على الأقل في تدريب وتعييــن العمالة. وجدت BLP أنه أكثر صعوبة أن تقوم بتعيين مديرين جدد؛ لأنها تعتمد في ذلك على مديرين مغتربين. وهو الأمر الذي يخرج عن الميزانية المحددة.

يقع مصنع BLP في **سوزهو** على مساحة 625,000 قدم مربع، ويعمل به 400 عامل (حوالي خُمس العدد المحدد الوصول له في السنة الثالثة إذا نجح) وينبغي أن يكون خلال ثلاث ســنوات يصنع حوالي نصف مليون باب في الأســبوع. حتى هذا التاريخ اســتثمرت BLP حوالي 30 مليون دولار أمريكي، حوالي نصف الاستثمار الكلي المتفق عليه.

اعترف **مالكوم كوهين** في حوار معه أنه لم يتوقع أن يكون الأمر بهذه الصعوبة ومع ذلك، ما زال يؤيد بقوة رأيه في أن الاســتثمار يستحق هذا العناء. بنهاية 2007، ينبغي أن يكون المصنع في حالة تشــغيل على مســتوى مناسب. ويمكن تعويض الاستثمار الضخم خلال السنوات القليلة القادمة. جميع النصائح التي تلقتها BLP هي الاتجاه لمشاريع ذات استثمار أجنبي. وهو الأمر الذي عبر عن سعادته للقيام به.

شركة هورنباي

في أواخر السبعينيات من القرن العشرين، قدمت شركة **هورنباي Hornby** نموذجًا لتصنيع القطارات بتعيين 2000 شخص في موقعها الهائل في **مارجيت**، على الساحل الشرقي لمدينة **كينت** في إنجلترا. مرت الشركة بكثير من التغيرات سواء من المالك أو خلافه، ولكنها ظلت شركة بريطانية الأصل مقرها في إنجلترا وتبيع منتجاتها في السوق هناك.

خلال العقد التالي مر سوق لعب الأطفال ببعض التغيرات المأسوية حيث ظهرت ألعاب الفيديو، وألعاب ذات طبيعة تكنولوجية أعلى. وبعد ذلك، وصل الحاسب الشخصي بشكل هائل. وقد كان لهذا التغيير تأثير سلبي حتمي على مبيعات **هورنباي** لكن ما حدث بعد ذلك يعد إيضاحًا له أثره عن فوائد نقل الإنتاج إلى الصين. إنها حقيقة أن هناك وظائف قليلة في **مارجيت**، ولكن الشركة هي الأكبر قياسًا بالأرباح والنتائج. وقامت الآن بالتداخل إلى الأسواق عبر البحار، وتضاعفت المبيعات منذ 2001 لتصل إلى 45 مليون جنيه إسترليني وأرباح حوالي 8 ملايين جنيه إسترليني.

الصين أو الإفلاس

حدث هذا منذ 10 سنوات حين لاحظ رئيس مجلس الإدارة بقلق أن منافسي **هورنباي** نقلوا صناعتهم إلى الصين؛ حيث كانوا يحصلون على حصة من السوق. وهو الأمر الذي بدا أنه تسلسل بهذه الخطوة. وكان تحليله أن على **هورنباي** أن تتبع نفس المسيرة.

وهو ما حدث حيث كانت **هورنباي** على اتصال بالفعل بالصين من خلال شركة في هونج كونج هي **سانداكان** الصناعية التي تقوم بإنتاج أجزاء من نموذج قطارات وتدعم ذلك بمعدات مجموعة القطار. أشارت **ساندا** إلى أنها كانت تسعى لتطوير العلاقات أكثر وكانت ترغب في إيجاد مصانع عبر حدود **جوانجدونج** لمساعدتها في استكمال نموذج القطارات.

كان مصنع **سانداكان** في مدينة **دونجوان** التي تقع في نصف المسافة بين **شينزين** و**جوانجزهو**. ولأن صناعة نموذج قطارات هو عمل متخصص يتضمن أدوات معينة ثم اتخاذ القرار بشحن الأدوات إلى الصين في محاولة لتأثير نقل الصناعة على البيع بالكامل.

بدأت عملية نقل الأدوات والمعدات في 1997. عند هذا الحد كانت **هورنباي** تملك عمالة من 750 شخصًا في **مارجيت**، يساهم 600 منهم في التصنيع. كان التفكير الأول أن صناعة موديل السيارات سكاليزتريك Scalextric ، الذي تولته **هورنباي** كذلك قد يظل

في إنجلترا وموديل القطارات المصنوعة في الصين. وعلى أي حال تم نقل سكاليزتريك كذلك إلى الصين. وتم نقل حوالي 1500 آلة إلى الصين في خلال فترة خمس سنوات. ثم تم إنشاء مصنع آخر في **دونجوان** كذلك في يناير 2001 تولى **فرانك مارتن** منصب المدير التنفيذي له حيث عمل على إنشاء مستقبل عملي للشركات في صناعة الألعاب والمنتجات الاستهلاكية. اشتهرت **هورنباي** في 1986 وبدأ المستثمرون اتخاذ نفس المسلك في تأرجح أرباح الشركة. كانت محاولة التعديل في منصب المدير التنفيذي الجديد محاولة للوصول إلى مسار ثابت ومستقر.

مميزات إنتاج الصين

كان استمرار الصين في مجال الأعمال أمرًا مخططًا له حتمًا. مما هو غريب أن السبب الرئيسي لنقل الصناعة في الصين لم يكن للحد من التكاليف على الرغم من أنها كانت محفزة للشركة لكن الأفضلية كانت لاستخدام مميزات التكلفة في تحسين جودة المنتجات. كان عمل **هورنباي** مدفوعًا بالإبداع. هناك حاجة لتوصيل منتجات جديدة يريدها الناس خاصة التنقلات. ومع ذلك، يملك كل منتج جديد قيمة مهمة عند طرحه في السوق وتكاليف استثمار كبرى من منطلق التصميم وتطوير النموذج المثالي أو الثابت.

وجد أن تكاليف الأدوات في الصين يأتي حوالي نصفها من إنجلترا. بالأرقام، لكي تقوم بنقل أداة جديدة في عام 2000 ستتكلف حوالي 200,000 جنيه إسترليني في إنجلترا. ولكن عندما تقوم بذلك في الصين قد تصل التكلفة إلى 100,000 جنيه إسترليني. باختصار، يمنح العمل في الصين نطاقًا أوسع لنشر المزيد من المنتجات الجديدة بدلاً من استحضار موديل جديد للسوق كل أربع سنوات، كما حدث في هذه النقطة عندما أصبح من الحكمة إطلاق موديلين حديثين أو ثلاثة سنويًا. وقد أثر هذا على العائدات؛ لأن توليد كل موديل جديد يرتبط بالمبيعات وارتباط ذلك بالنقل (مثال: الحمولة، والمباني، والاقتصاد إلى آخره) حيث يقوم الجامعون بتطوير مجموعاتهم.

وفرت الصين كذلك **لهورنباي** ميزة المواصفات الأعلى لتسمح بتواجد أكبر، وتفاصيل أدق في موديلات القطارات والسيارات؛ حيث ساعد رفع كفاءة الشركة على إنتاج وبيع بعض المنتجات بشكل ملاحظ، مثل كفاءة النقل الذي يعتمد على طاقة البخار ثم استخدام الكهرباء المولدة عن طريق تسخين المياه.

تعديل الترس

قامت الموديلات الجديدة بتعديل الترس، حرفيًا، مع عرض تحكمات رقمية مما حتم زيادة أو خفض القوة نحو المسار. على سبيل المثال، مع سيارة سكاليزتريك تعمل

المتحكمات على السيارة الفردية. معنى ذلك أن السيارات يمكنها سباق بعضها البعض (قامت بتطوير هذه التكنولوجيا شركة كامبريدج للتعميمات العلمية، الآن ساجينتيا - راجع: الفصل السادس والعشرين).

مرة أخرى يبدو أن الأمور تمضي ضد هيمنة مقولة أن الصين يمكنها التصنيع بأسعار أقل لكنها لا ترتقي لجودة المنتج بعد. تعد خبرة **هورنباي** على العكس تمامًا. يقول **فرانك مارتن** إنه إذا أمكن ذلك فنيًا، فسيجد شركاء تصنيع **هورنباي** مكانهم لفعل ذلك.

يرجع السبب في عدم نقل جميع عمليات التصميم والهندسة وكذلك التصنيع إلى الصين إلى احتياج **هورنباي** للإبقاء على نموها الرئيسي وسوق وطنها، والإبقاء على المهندسين بالقرب من المنتجات التي يمارسون فيها مهام عملهم. يقع معظم ثلاثة أرباع مبيعات **هورنباي وسكاليزتريك** في إنجلترا.

أشار **فرانك مارتن** كذلك إلى أهمية العلاقات الجيدة التي قاموا بتأسيسها، سواء مع شريك هونج كونج وكذلك مع عمليات التصنيع. وأدرك الشركاء الصينيون أنه حدث نمو في عمل **هورنباي**؛ مما سيؤثر بالتالي على عملهم. إنهم لا يتطلعون للمضي وحدهم؛ لأنهم يعلمون أنهم معًا سيستفيدون جميعًا.

بالطريقة نفسها، كان واثقًا من أن هناك القليل إن لم يكن مستحيلاً أن يوجد هناك مجال لسرقة الملكية الفكرية **لهورنباي** (حتى إذا كان الصينيون يفكرون في ذلك) لأن **هورنباي** تملك الأدوات، والماركات، ورصيدًا كبيرًا من خبرة التوزيع. في هذا الصدد تكون **هورنباي** في موقف مختلف تمامًا. ولذلك، يمكننا القول إنها على القمة بالنسبة للبائعين في الأسواق الصينية.

هناك ظاهرة مهمة أخرى لعمل الصين وهو عملية التصنيع بناء على الصحة العالمية، ومقاييس البيئة والأخلاق المحددة من المجلس الدولي لصناعات الألعاب معًا، يكون حوالي 600 مصنع ألعاب في الصين قد تم فحصها طبقًا لمجلس الألعاب البريطاني وصناعة الهوايات، الذي يعد عضوًا في مجلس الألعاب البريطاني.

يتزايد إنتاج **هورنباي** في المصانع الصينية، وهناك الآن أربعة مصانع منفصلة تقوم بتحويل موديلات سيارات **هورنباي** والقطارات كذلك. هناك ضخ ثابت من حاويات تغادر الصين لإنجلترا، مع مجموعات قطار **هورنباي** (تم تجميعها ونقلها معًا) وسيارات **سكاليزتريك** (تم تجميعها في مصنع **كينت**). تقوم الشركة كل سنة بنقل حوالي 300 إلى 400 حاوية، تحتوي كل حاوية على سلع تقدر بحوالي 150,000 جنيه إسترليني. تقوم **هورنباي** حاليًا بتشغيل حوالي 130 شخصًا في إنجلترا، تعتمد جميعها على مصنع **مارجيت**.

السوق يمضي قُدمًا

في الوقت نفسه، كان هناك تطور ملحوظ بشكل كبير على مستوى الطلب في شركة **هورنباي** بسبب تأمين حقها الأوحد في تنفيذ سلسة **هاري بوتر هوجوارتز إكسبريس** في 2001 على الرغم من أن النموذج المعين الذي تم احتسـابه نال حوالي 5% من المبيعات، ونتج عنه دعاية هائلة ساعدت في شهرة الشركة كما توقع **فرانك مارتن** أن يحدث.

عمـل ذلـك على إيقاظ النـاس نحو متعة موديلات القطارات والسـيارات وسـاعدت **هورنباي** في نسبة المبيعات العظمى التي من بينها مبيعات ألعاب **Us وآرجوس**.

مـع تأمين الصناعـة الصينية ومع جميـع المزايا التنافسـية المهمة، قامت الشـركة بخـوض دفعة قوية من الأسـواق الجديدة خاصة في أوروبا وأمريـكا حيث يوجد نصف سوق العالم. تملك ألمانيا أكبر سوق لموديلات وسائل المواصلات في أوروبا.

واجهت **هورنباي** سلسـلة من حالات المشـاركة في الملكية فـي 2004؛ حيث قامت الشركة بشراء شركة أخرى في إسبانيا ثم تبع ذلك شراء أصول كاملة في صناعة الموديلات الإيطاليـة **ليمـا** Spa التي آل بها المطاف إلى التصفية. وأثنـاء ذلك، احتاجت **هورنباي** إلى حوالي 1000 آلة، تم شحنها إلى إنجلترا ثم اتخذت طريقها إلى الصين.

بالإضافة إلى ذلك، اكتشـفت **هورنباي** بعض النماذج النفيسـة التـي تم تخزينها في صناديق غير محددة، من بينها بعض الأصناف لم تكن هناك حاجة لحملها. وقد يتم وضعها في النهاية في متحف **هورنباي**. وفي العام التالي، اكتسبت **هورنباي** موزعًا في فرنسا.

تقول الشـركة الآن إنها قامت بإعداد موديلات ذات مواصفات تتميز بوجود نشـرات تجاريـة عنها تُوزَّع في العالم، بما فيها **ليما**، و**ريفا روسـي**، و**جويف**، و**آرنولد**، وكذلك **هورنباي**. لم تكن كلها سـعيدة بالانتقال إلى الصين، ولكن الشـركة رأت أنها واحدة من أفضل الخطوات التي قامت بها على الإطلاق.

الجزء الخامس

خدمــات التمـوين والتجارة مع الصين

26

الجسر الممتد من الغــرب إلى الصناعــة الصينيــة

تيم مور، شركة ساجينتيا

مقدمة

تمتد علاقة الشـراكة بين الصين وبريطانيا إلى كثير من القرون، ولكن النمو الأخير لاقتصــاد الصين والتوقعات النامية لقــوى العمل بها وضعت كثيرًا من هذه العلاقات على مستويات مختلفة؛ إذ لم تعد الصين مجرد مقر للأشياء الرخيصة أو الصناعات ذات التكلفة الأقـل أو المكان الذي يعج بالعمالة الفقيرة. طالما ينمو الوطن تتدفق موهبة المهندســين الصينييــن بعــد أن أصبح تصميم منتجاتهم وتطويرها مصدرًا متزايدًا للشــركات الغربية التي تســعى إلى خفض التكاليف، والبقاء على ســاحة المنافســة في الأســواق. وكثير من العلاقات الخارجية لا تمر بمســار هادئ دومًا؛ لأن نقص الإدراك الثقافي، وفرق المســافة الملموســة بين الصين وأوروبا قد يؤديان إلى مشــاكل مع فريق العمل والعمالة ومراقبة الجــودة، والأكثر أهمية (والأكثر تكلفة) إلى فقدان الملكيــة الفكرية. لقد واجه الكثير من الشــركات الغربية التي لا تطيق انتظار تأســيس منافس جديد قليلاً من الفهم لما ســيقوم الشريك الصيني بإعطائه عندما تقوم بتسليمه المسؤولية عن التصميم، والتطوير، وصناعة خط إنتاجها لديه.

هيكل الصناعة الصينية

لكي تدرك طبيعة المشكلة، يحتاج الشخص لفهم هيكل الصناعة الصينية، والذي يندرج بشكل كبير في ثلاث فئات:

- **صناعة معدات أصلية** في مصانع تقوم بتصنيع المصادر التقليدية وتوريدها، وتقوم بإنتاج المنتج من خلال التصميم المعطى لها دون المساهمة في تطوير هذا المنتج. ولذلك، فهناك خطورة محدودة على الملكية الفكرية إذا تم الإجراء الصحيح. وهو صناعة معدات أصلية، خاصة إذا كانت صناعة المعدات الأصلية تعتمد على عقود مع شركة استثمارية عريقة، وشركات كبيرة، وشركات غربية. والأهم إذا كانت الإجراءات الصحيحة في محلها لحماية الملكية الفكرية.
- **عمل تصميمات أصلية** لدعم المنتج وتطويره. وتتمتع هذه الخدمة الثانية عادة بمساحة أكبر من الحرية في العمل. وبالتالي، يكون من السهل تسليم المسؤوليات المتزايدة إلى صناعة التصميمات الأصلية. وعلى أي حال، إذا لم يتم الحث على عمل التصميم والتطوير بشكل خاص، ولم تتم حماية الملكية الفكرية باتفاقيات ملزمة، فستؤول الملكية الفكرية حينئذ إلى صناعة التصميمات الأصلية. ولهذا السبب، تواجه الشركات الأجنبية عادة صعوبات مع صناعة التصميمات الأصلية؛ حيث يتم استغلال التصميمات والأفكار التي تتصور أنها تملكها من خلال صناعة التصميمات الأصلية على حسابها.
- **تصميم علامات تجارية أو ماركات خاصة** تميِّز بها الشركات عادة تصميماتها الأصلية؛ حيث يتم إنتاج وتسويق المنتجات من خلالها. وقد يعتمد التصميم أحيانًا على ما طورته التصميمات الأصلية للعملاء الأجانب. ولذلك، تعد صناعة العلامات التجارية الصينية الخاصة قوة نامية في الاقتصاد العالمي؛ حيث يقوم الكثيرون الآن بشراء شركات أجنبية للحصول على هذه العلامة سواء بالانتقال أو باكتساب وجود في السوق. وهو الأمر الذي يوفر عليهم سنوات طويلة كانوا سيستغرقونها في تصميم هذه العلامات، وانتظار شهرتها في الأسواق العالمية. ولهذا السبب، تحتاج الشركات الأجنبية التي تقوم بأعمال في الصين إلى وعي شديد بخطورة تسليم معلومات المنتج تدريجيًا إلى الموردين الصينيين بسبب احتمال استغلالهم للعلامات التجارية الخاصة أو أن يصبحوا منافسين لها في المستقبل.

سيجاي SGAI[1] على أساس ثابت

في 2002، استطاعت **ساجينتيا** إحدى شركات تطوير المنتجات وإدارة التكنولوجيا الجاهزة العالمية أن تدير نموذجًا جديدًا ورائدًا هو شركة **هورنباي**. وأثناء تقدم المشروع، كان من الواضح أن النسبة النامية من تكاليف **ساجينتيا** الثابتة لم يكن يتم إنفاقها بمستوى الكفاءة المطلوبة فيما يتعلق بخدمة عدم التوافق الثقافي بتشجيع من**هورنباي**. ولذلك، اتخذت **ساجينتيا** قرارًا بفتح مكتب لها في هونج كونج. وكانت هذه أول استشارة تكنولوجية تتلقاها من إنجلترا لفعل ذلك. ولكي نتأكد من أن المشروع الجديد سيؤتي ثماره المرجوة، أصبح مكتب **سيجاي SGAI** مشروعًا مشتركًا بين**ساجينتيا** وشركة **الصناعات الأتوماتيكية المحدودة**(AML) . وهي شركة رائدة في مجال تصنيع المنتجات الإلكترونية. ويعمل بها بالفعل عمالة ماهرة جدًّا وكبيرة (أكثر من 4000 شخص) وتقوم بإدارة مصانع معروفة (بمساحة إنتاجية حوالي 330,000 قدم مربع) في الصين.

أثبت العمل كمشروع مشترك منذ البداية أنه أساس نجاح **سيجاي** بشكل واضح. يؤكد على ذلك الدكتور **تيم مور** الذي كان يعمل مديرًا عامًّا في**سيجاي**، واستشاريًّا في**ساجينتيا** في ذلك الوقت، وظل مسؤولاً لبعض الوقت عن مكتب **ساجينتيا** في كمبريدج بإنجلترا عندما قال:

> **"نعلم أن كثيرًا من عملائنا قد يستفيدون من استخدام المصادر الصينية، ولكن ذلك سرعان ما أثبت أنه إجراء غير فعال من حيث التكاليف، وأن الأفضل هو الاستعانة بخدمات إدارة مقرها في إنجلترا. وعلى الرغم من ذلك، يواجه عملاؤنا عوائق حقيقية للعمل بنجاح في الصين، خاصة أنهم يعانون من آثار إبعادهم عن قاعدة التصنيع الخاصة بهم، فيما يتعلق بجانب مراقبة الجودة خاصة. كما أنه لم يكن متاحًا في الصين في ذلك الوقت الإدراك العميق بالسوق، والخبرة العلمية والفنية والإحاطة بكل جوانب العملية. وكان هناك قليل من المساعدة للشركات التي تريد من شخص ما إدارة مشروع مصدر لها من البداية للنهاية. ولذلك، عمل عرض سيجاي الفريد من البداية للنهاية على ملء هذه الفجوة"**

من منظور شركة **الصناعات الأتوماتيكية المحدودة**(AML) ، كانت **سيجاي** هي الأفضل كذلك في القيام بالعمل مع الغرب. وعلق الدكتور **كيه. إم تشو K.M. Chow** مدير العمليات في كل من **سيجاي** وشركة **الصناعات الأتوماتيكية المحدودة**(AML) بالآتي:

> **"لكي تعمل في الصين لن يفيدك كثيرًا أن تحصل على شريك محلي. وإنما الأفضل أن تقيم مشروعًا مشتركًا؛ لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان أن كلا الطرفين سيقوم بتنفيذ واجباته على أكمل وجه وبأقصى القدرات المتاحة لإنجاح العمل"**

(1) اختصارًا : المجموعة المتخصصة في تقنيات الذكاء الاصطناعي.

وقـد كانت شـركة الصناعات الأتوماتيكية المحـدودة (AML) تتطلع إلى العمل مع الغـرب، ولكنهـا رغبت كذلك في تطويـر إمكانياتها الإبداعية. ورأت سـاجينتيا من خلال مقرها في كمبريدج، وميراث علمي كبير أنها قادرة على المساعدة في تحقيق هذا الهدف. يقول دكتور مور

"تشـبه شـركة الصناعات الأتوماتيكية المحدودة (AML) كثيرًا ساجينتيا من عدة أوجه: تركز كلتاهما على عميلها، وهدفهما تحقيق مسـاحات أعلى من التواجد من خلال توصيل إبداع حقيقـي، وكلتاهما تحرزان نجاحًا كبيرًا في إنتاج أدوات إلكترونية عالية الجودة لقدر هائل من القطاعات الصناعية"

كما تتيح شـركة الصناعـات الأتوماتيكية المحـدودة (AML) كيفية معرفة الثقافة الصينية. ولذلك، تحرص أن تؤسـس وجودها من خلال مهمة تحقيق اختلاف حقيقي مع العملاء الغربيين. ويؤكد على ذلك الدكتور تشو بقوله:

"يمنح الشـريك المحلي دعمًا محليًّـا بعدة طرق؛ حيث يوفر إدارة يومية للمشـروع الموكل إليه ليسمح لكلا الشريكين بالتركيز على منافسيهما الأساسيين، والتأكد من تنفيذ العمل بالأسلوب الصيني الأوفر مالاً ووقتًا"

ولكـن لكـي تنجـح سـيجاي، كان عليهـا أن تعكـس روح كل من العمـل الصيني وساجينتيا. ويعلق على ذلك الدكتور مور:

"تعـد هونـج كونج مجتمع أعمـال مترابطًا جدًا وينطوي على الكثيـر من المخاطر. ومع ذلك نشأت سيجاي انطلاقًا من شهرة ثابتة دائمة لإبداعها، وأعمالها. وكان من المهم أن تعكس الشركة الجديدة هذه الروح الملتزمة"

كان اختيار مدير عمليات مشـترك أمرًا حاسـمًا، وكان تعيين دكتور تشـو متعمدًا بسبب شخصيته الطموح الفعالة، والحساسية الثقافية ومفهوم الالتزام.

الجدية مفتاح النجاح

تعد سـيجاي الآن شركة ناجحة ذات عائد وربح، ولكن هذا النجاح كان صعب المنال بسـبب قضية فريـق العمل والعمالة؛ حيث تمثل تحولاً بنسـبة 30% في الشـهور القليلة الأولى للتجارة. والأمل في الحصول على وظيفة لا يعد أمرًا غير عادي في الصين مع وجود الكثير من الشركات التي تفتح ذراعيها أمام الكثيرين لحصولهم على الرضا بالعمل. ولكي نواجه هذه المشـكلة تم طرح مخطـط محفز؛ بمعنى أنه كان هناك اسـتثمار ملحوظ في المصانع وارتفع نموذج سـيجاي في المجتمـع ككل. وكان أحد العلامات المهمة في هذه

العملية هو إطلاق اسـم سـيجاي كواحد من الفائزين الأوائل بجائزة الباسـيفيك Cathay التـي تم الإعلان عنها للتعرف على حركة الأعمال في هونج كونج والصين. ونتيجة لذلك، تعد سيجاي الآن ملاذًا للموهوبين وذوي الخبرة الذين يريدون العمل، ومستقبلاً عمليًا مع ازدهار فرصة السفر، وهيمنة مجال التطور الشيق للعمل والعميل.

كان هنـاك كذلـك قضايا سـابقة تتعلق بالتحكم فـي الجودة. وأقلقت هـذه القضايا الشركات الأجنبية لعقود كثيرة. ولكنها كانت دائمًا نتيجة لقصور العقلية السديدة للقاعدة الصناعية الصينية التي لا تسمح دائمًا بإدراك أن التكلفة المطلوبة لتأمين الجودة الأفضل يمكن في النهاية ترجمتها إلى أرباح هائلة ملحوظة. أما بالنسبة للشركات الصينية المتقدمة فـي التفكير مثل شـركة **الصناعـات الأتوماتيكية المحدودة (AML)** ، فقـد أدركت بالفعل الأرباح التي يمكن أن تجنيها من التحكم في تحسين الجودة واكتشفت خبرة **ساجينتيا** في عمليات توكيد الجودة. وهي الإجراءات المطلوبة لتحسين جودة التصميم، والعمليات التي يمر بها من تطوير وتصنيع. وعندئذ، تثبت المزيد من المصداقية لدى العملاء في الغرب.

حماية الملكية الفكرية

كانت المشكلة الكبرى لكثير من الشركات الأجنبية والغربية هي حماية الملكية الفكرية عند تصديرها للصين وهذه فائدة أساسـية أخرى لاستغلال **سيجاي**، وموقعها في هونج كونج. ولذلك، يعتبر فهم تاريخ الصين أمرًا مهمًا عند التفكير في حماية الملكية الفكرية.

أحدث القانون الشيوعي ثقافة قاصرة لا يمكن للأفراد فيها امتلاك أفكار خاصة بهم بحيـث تصبـح جميعها ملكًا للدولة باعتبار أن مشـاركة الأفكار تصب فـي اتجاه الصالح العـام للدولـة. ولذلك، لم تعرف الصيـن مصطلح الملكية الفكرية كأصـل له قيمة عندئذ. وعلـى الرغـم من تفعيل التشـريع الصيني لحمايـة الملكية الفكريـة الآن إلا أنه لم يحقق التحـول الثقافي الضروري بالسـرعة المطلوبة. أما بالنسـبة لهونج كونج التي تأسسـت علـى نمـوذج بريطاني، فقد عرفـت المعنى الحقيقي - كمـا نفهمـه الآن - لقيمة الملكية الفكرية من البداية، ووضعت تشـريعات لحمايتها، وفهم طبيعتها وقيمتها. ولهذا السبب، تعد سـيجاي من خلال قاعدتها في هونج كونج المكان المثالي للاستفادة من ثقافة تقدر الملكية الفكرية بشكل كبير بينما لا تزال قادرة على تحقيق الأرباح الخاصة بالتصنيع في البر الرئيسي الصيني.

كيف تؤسس أعمالاً تجارية

كانت **هورنباي** أول عميل يستفيد من مهارات إدارة **سيجاي** على الرغم من أن **هورنباي** تمتلك بالفعل منتجاتها الخاصة، واتصالات خاصة بالتطوير والتصنيع تابعت استخدامها الآن، إلا أنه يتم تنفيذ معظم أعمال التطوير والأبحاث لشركة **هورنباي** في الصين، مع منتجات يتم تصديرها مرة أخرى لبيعها في الغرب. ويعلق دكتور مور مرة أخرى على ذلك بقوله:

"حدد فرانك مارتن المدير التنفيذي المسؤول عن مشاريع **هورنباي** الحاجة إلى التصميمات والتكنولوجيا الغربية ولكن بتكاليف الشرق الأقصى. ولا ننسى مفهوم المشروع المشترك مثل **سيجاي** كطريقة واحدة لتحقيق ذلك عن طريق التعامل كمركز للأبحاث والتطوير، وجسر للوصول إلى التصنيع مع الوضع في الاعتبار احتمال فقد الملكية الفكرية. وأثبتت رؤية هذا الناقد صحتها؛ حيث يمكن لشركة **هورنباي** الآن تصنيع منتجات إبداعية وحديثة بسرعة تتميز بالكفاءة وقلة التكاليف، الأمر الذي يساعدها في القضاء على منافسيها"

تعد **سيجاي** مثالاً ممتازًا على القيام بعمل في الصين للوصول للاستفادة المشتركة لكل المشتركين. تعلم الحكومة الصينية أن كونها أقل مكان صناعي تكلفة لا يجعلها بالضرورة أفضل مكان. وبالتالي، عليها أن تزيد من نمو عملها خاصة في مجال التصميم، والإبداع، ومراكز التسويق. وتساعد **سيجاي** البلد على الوصول لهدفه من خلال رفع القيمة. وهو السبب الثاني في فوزها بجائزة الباسيفيك Cathay للإبداع والتميز. كما كان لها كذلك تأثير أساسي على **ساجينتيا**، ووضعها على قمة "موقعها الجميل بين الشرق والغرب" من حيث الإبداع والتصميم. وقد استفادت **سيجاي** خلال ثمانية شهور من افتتاحها بالكثير؛ حيث يمكن الآن احتساب أنها تمثل 5% من تحول**ساجينتيا** الكبير مع نسبة تزايد أخرى تصل إلى 5% خلال سنتين أو ثلاث.

ويختتم الدكتور **تشو** بقوله:

> **"أساس النجاح عند العمل في الصين هو الثقة المتبادلة؛ حيث يتعيَّن على كلا الطرفين فهم بعضهما البعض بعمق بعقول متفتحة واحترام متبادل لثقافة كل منهما، ولعاداته وتقاليده. وينبغي كذلك السماح بعمل المشروع المشترك دون الكثير من التدخل من الشركات الأم - إذا كانت النتيجة واضحة، خاصة إذا كانت أعمال ذات ربح كبير؛ لذلك، فلا داعي للتدخل. لقد عقدنا اجتماعات مجلس الإدارة الرباعية، وقدمنا ندوات في السوق عن نتائج العمل، وأصبح هدفنا الأوحد هو تحقيق ما أشرنا إليه، وعلقنا عليه، وقمنا بتوسيع مدى توقعات مجلس الإدارة"**

27

تصديـر الشاحنـات من الصين - فرصـة ضائعـة

جوناثان ريوفيد

مقدمة

في البداية قد يكون الحصول على منتجات من الصين أقل خطورة في حالة المنتجات الصناعيـة والفنيـة ذات القيمة العالية من الحصول على السـلع الاسـتهلاكية الأقل قيمة التي يتم شـراؤها في شحنات. بالنسـبة لجميع المنتجات، هناك خدمات شحن من الدرجة الأولى عالميًّا من مواني حاويات صينية عظمى، تتضمن خطوط الملاحة الصينية القومية COSCO وغيرها مثل Maersk وAMT. يجب أن تتواءم مسـتندات وإجراءات الشـحن، والائتمان، والمسـتندات الأخرى مـع مقاييس غرفة التجارة الدولية لتسـمح بالإفراج عن المدفوعات بمجرد استلام السلع عن طريق بنوك دولية كبرى للتصدير والاستيراد.

ولذلك، تعد الميكنة المالية لتجارة التصدير والاستيراد خالية من المخاطر نسبيًّا.

قضايا الجودة

معظـم المشـاكل الظاهرة تتعلق غالبًـا بتوكيد الجودة، والمفاوضـات على العقود التجاريـة الأصليـة. أما بالنسـبة للصنـاع الغربيين والبائعيـن أو بائعي التجزئة للسـلع الاسـتهلاكية (مثل الملابـس والألعاب) الذين يحصلون على المنتجات من الصين بسـبب قلة التكلفة، فيتم وضع السـلع بأسماء خاصة بهم ويملكون توزيعها في الأسواق الغربية.

ولذلـك، تعد مشـاكل الجودة أمرًا خطيرًا علـى وجه الخصوص بسـبب اختيار الموردين الصينييـن في البداية على أسـاس أن بند التكاليف ومواصفات المنتج قد لا يكون شـديد الصرامة. ومع الوضع في الاعتبار أن العينات مرضية وكافية, يصبح المشترون الغربيون مستعدين عادة للشراء في شحنات مهتمين فقط بالتأكد من إجراءات ضمان الجودة وتنفيذ إجـراءات الفحص المعتادة. وعلى الرغم من أن الموردـيـن الصينيين قد يكونون مؤهلين لمقيـاس الأيزو النسـبي وعرضة لفحوصات دوريـة من خلال مكتب التفتيش القياسـي على الجودة بالمنطقة، إلا أن نسـبة هذه الفحوصات غير مؤكدة للموردين المتشككين من احتمال تزوير شـهادات الفحص أو أخذ منتج من الباطن لمصانع أقل مستوى في مناطق نائية. كان الرفض الأخير للمنتج على أساس الصحة والسلامة، خاصة بسبب ظهور مشكلة ألعاب الأطفال التي تم شراؤها من الصين والتي تم تسويقها من خلال شركة ماتيل.

تسـعى الحكومة الصينية إلى ممارسـة سـلطة توكيـد جودة أقوى علـى الصناعات المصدرة، ولكنها تفتقر إلى مصادر الفحص الجيد في الوقت الحالي. بالإضافة إلى انتحار مـلاك المصانع الذين تم إعادة منتجاتهم بسـبب حزنهم على قيامهـم بعمل لا فائدة منه. ولذلك، تفاقمت المشـكلة بسبب الضغط المسـتمر من العملاء الغربيين على إغراق العالم بأسـعار مصانع أرخص. وهـو الأمر الذي شـجع الصناعة الصينية علـى اختصار الأمر، واستخدام خامات رديئة.

يكمن الحل في أيدي العملاء الغربيين الذين عليهم تقديم مواصفات منتج أعلى تتضمن المواد الخام، وموردين أكثر صرامة، وتفتيش فني على المصنع بشـكل دوري بكفاءة من خـلال وكلائهم، وفحـص للمنتج بعد انتهائه، واختبار العينات فـي ميناء المغادرة أو من خـلال واحد أو أكثر مـن وكالات التفتيش الفني الدولية التي يمكن أن تسـاعد في خفض مخاطر المنتجات غير المطابقة التي يتم شـحنها. وتعمل زيادة جميع هذه المنتجات على إضافـة تكاليف أخرى لمصاريـف الأرضية؛ مما ينعكس على رفع أسـعار المبيعات التي ينبغي أن يتم وضعها في سـعر التسـويق. وقد يسـبب ذلك خفضًا في هامش الربح لكن ينبغي أن تكون هذه تكلفة مقبولة بناءً على الشراء من أرخص مصدر تصنيعي متاح.

تعد هذه المشـاكل أبعد ما تكـون عن الملاحظة في حالة احتمالات الاسـتهلاك التي تلحق بها شـهادات ضمان للمستهلك على بيع التجزئة، وكذلك أنظمة توكيد الجودة سواء في المصنع أو من خلال المستهلك التجاري الذي يعد كلاهما أمرًا شديد الصرامة. ويكون الأمر أقل نسـبيًّا في حالة المنتجات الصناعية ذات القيمة العالية؛ حيث يكون الاتجاه نحو المنتج، والمواصفات حتميًّا لكسـب نصيب في سـوق التصدير. ويدعم ذلك هامش الربح

الفعلي للمصنع والمشتري حيث يتم احتساب تكلفة توكيد الجودة الأعلى في كل نقاط سلسلة التوريد.

القضايا التجارية

في مفاوضات مبيعات التصدير، وإعداد التوزيع يكون التركيز على بنود العقد بدلاً من قضايا الجودة. يكون هذا دون شك الاهتمام الأكبر في دراسة الحالة التي تتبع مشروعًا أخفق في شراء شاحنات مُصنَّعة في الصين للتوزيع في الخليج، والشرق الأوسط.

مشروع شاحنات الخدمة الشاقة

كان مسؤول البنك الاستثماري الأمريكي نفسه الذي كانت له صلات بالشرق الأوسط، وقام بزيارة الصين في 2004 للبحث عن شريك لإنتاج الدجاج المعد للشواء (راجع: الفصل السادس عشر) هو الذي تقدم لتصنيع شاحنات الخدمة الشاقة في شمال شرق الصين؛ لأنه كان معجبًا بجودة المنتج الذي ارتقى على مدار خمس سنوات مع تطور حالة المنتج، وشكله متضمنًا وجود تكييف به. وهو مطلب أساسي في البيع للشرق الأوسط، وأسواق إفريقيا. وكانت أهم خاصية تسويقية للشاحنات هي المحرك الذي تم تصنيعه بترخيص للتصميمات الخاصة بالمدى الطويل والشاق وتوافقها مع القياسات المطلوبة وازدهارها إلى جانب توقع حصولها على مواصفات اليورو2 في خلال عامين. ويتم كذلك تصنيع أنظمة الفرامل، والسرعات، والجهد برخصة وبتصميمات تنافس صناعات المكونات المتعددة الأمريكية الكبرى.

أدرك المستثمر الأمريكي سريعًا أن هناك أسواقًا واعدة في الشرق الأوسط والخليج للشاحنات الصينية، وسأل عن توافر حقوق التوزيع. ولكن أكد نائب الرئيس الأول للمبيعات في الشركة الصينية للشاحنات أنه ليس هناك ترتيبات خاصة بالتوزيع في المكان على الرغم من أنه قد يتم بيع الشاحنات في المنطقة. وعلى هذه الأسس عاد المستثمر إلى نيويورك بمواصفات المنتج، وأسعار التصدير، والشحن على الطائرة واعدًا بالعودة بأسرع ما يمكن بعد إجراء الدراسات اللازمة عن الأسواق التي يوجد بها عملاؤه وهيئات ترتبط بتوزيع وسائل النقل.

البحث في السوق

قام المستثمر بسرعة بتأسيس أكبر سوق ممكن في السعودية مع فرصة تواجد سوق أصغر في دول الخليج العربي، وأسواق أقل في مصر لهذه الشاحنات وأسواق ممكنة

أخرى في دول المغرب بشـمال إفريقيا، وربما في باكسـتان والسعودية. وقام المستثمر المتكتل الذي يملك معه روابط عمل طويلة الأجل بعقد مؤتمر توزيع قومي لأكبر شركتين في صناعة الشـاحنات في ألمانيا واليابان، تعملان من خلال شـبكة بمراكز خدمات. وقد تتكامـل الشـاحنات الصينية لتجمع بيـن الجودة والمواصفات التنافسـية التي تتلاءم مع كل مـن الصناعة الثقيلة الألمانية، وخفة المنتج الياباني. والأكثر من ذلك أن إشـعار النقل والشـحنة الصينيـة كانا أقل مـن النصف مقارنة بأسـعار المنتج الألمانـي. ولذلك، عبَّرت المجموعة السعودية عن اهتمام وتوجه نحو الاطلاع على المنتج، ولكنها كانت متشككة من مواجهة مثل هذه الصفقة التجارية في حالة قبولها لكثير من العوائق. وتمت الموافقة على أنه ينبغي على المستثمر العودة إلى الصين لبدء المفاوضات، وأنه في حالة مضي كل شيء بشكل جيد قد يسافر نائب الرئيس في لندن للصين لفحص المصنع والمنتج على أمل توقيع العقد. وكان من المتوقع أن تصل مبيعات السنة الأولى إلى ما يعادل 1,000 شاحنة بسعر الواحدة 30,000 جنيه إسترليني، تكون القيمة المحتملة للعمل هائلة. وقام المستثمر قبل عودته إلى بكين بالتأكيد على اهتمام مجموعة استثمارية أخرى في سلطنة عُمان.

المفاوضات

بعد عودة المستثمر إلى بكين تقابل مع نائب الرئيس الصيني وفريق عمله في الفندق المسؤول عن المناسبة حيث تم استقبالهم في جو من الصداقة. وأعلن المستثمر عن خطة التوزيع لمنطقة الشرق الأوسط محددًا اسم كل موزع في كل دولة يأمل في العمل معها.

وكان مـن بين المديرين الصينيين الحاضرين لحفل الاسـتقبال مدير المبيعات على الصادرات الذي أخذ ملاحظات كثيرة. وأضاف المستثمر أنه لتحسين العملية كان مستعدًا لإعداد مكتب المبيعات في المنطقة المختصة بالتوزيع في القاهرة حيث يسعى لإقامة مقر ثان على نفقته الشخصية.

انتقل الاجتماع لمناقشـة مبيعات السنة الأولى وصولاً إلى عدد الشاحنات التي يلتزم المسـتثمر وعملاؤه بالإيفاء بها. كما اقترح المسـتثمر طلبية أولى تصل إلى 100 شاحنة، ثم تزيد إلى 1000 شاحنة على الأقل بنهاية السنة الثانية.

كانت هذه هي الخطة عندما قام مدير المبيعات على الصادرات الصينية بإلقاء مفاجأة عندما أعلن أن لديه بالفعل عميلاً في الرياض، وأن هذا العميل طلب مؤخرًا خمس شاحنات مقابل عرض حصري من موزع في السـعودية إذا اشـترى أكثر من 95 شاحنة في خلال سـنتين. وكانت هذه الأخبار مفاجئة بالكامل لنائب الرئيس، والمسـتثمر. وعلى الرغم من

إخبـار مديـر مبيعات التصدير له بالأمر إلا أنه لم يختر أن يخبر المسـتثمر بذلك. وتدهور الموقـف أكثر عندما عرض اتفاقًا كتابيًا مع عميل الرياض. وكان عرض مشـروع الموزع السـعودي أمرًا معلقًـا قانونيًا. كما أعلن مديـر المبيعات على الصـادرات عن وجود عدة طلبيات أخرى مجزأة صغيرة في مقاطعات أخرى بالشـرق الأوسـط لم يتم إلحاقها بأي عروض توزيع.

انتهى الاجتماع بقول كلا الطرفين إنهما سيحاولان العثور على وسيلة لحل الموقف، ولكـن خيمـت هذه المعلومـات غير المحبوبة على العشـاء الـذي كان معـدًا أن يتبع هذا الاجتماع على نفقة المسـتثمر. وكان يبدو نائب الرئيـس الصيني بالكاد محرجًا ولكن لم يبدُ أنه ينوي الاعتذار.

الانفراج النهائي للأزمة

في الأسـبوع التالي، قام المسـتثمر باستشـارة نائب الرئيس وعميله السـعودي في لندن. وبناء على تحقيق شـامل, أسـفر عن أن العميل التابع للرياض كان متعاقدًا صغيرًا مع شـركة خدمات فردية. فعرض العميل السـعودي شـراء حق التعاقد للعميل بالرياض أو منحه توكيلاً إذا قامت شركة الشاحنات الصينية بجولة أخرى من المفاوضات الخاصة بهذا العقد.

اقترح المسـتثمر أنه يمكن تسـهيل المشكلة إذا دخلت شـركة الشاحنات في مشروع مشـترك مع التوزيع فـي المنطقة. وهو الأمر الـذي يمكنه تجاوز الترتيبـات الموجودة، وتعيين موزعين جدد في كل دولة.

وقد ذهبت كل الاقتراحات سدى بسبب رفض مدير المبيعات على الصادرات الصينية العـودة إلـى المفاوضات، ودعمه في ذلك نائـب الرئيس. ولكي يزداد الأمر سـوءًا أخبره مساعده في مكتب بكين عن شركة عُمانية، حددها المستثمر تقوم بمحاولة لبيع الشاحنات بشـكل مباشر. وكذلك تم اكتشاف أن مدير المبيعات على الصادرات قد حصل على عمولة على بيع الشاحنات المصدرة بالكامل، وخاف من فقد العمولة على الشاحنات الخمس التي تم طلبها. وبالطبع، كان تصرفًا قصير النظر؛ لأنه كان بإمكانه كسب المزيد من العمولات من بيع الشاحنات للمجموعة السعودية الكبرى.

وإذا كان هناك نتائج لهذه الحالة غير الناجحة للدراسـة، سـيكون أهمها أن نحرص جدًا عند التعامل مع الإدارة الأولى للشركات المملوكة للدولة. فلا نفترض أنهم على دراية كاملة بالأنشطة المندرجة تحت إشرافهم. وفي هذه الحالة، قام نائب رئيس قسم المبيعات

بالتنازل بدلاً من تفويض مسؤولياته إلى آخر؛ لأنه بحكم وضعه على رأس قسم المبيعات المصــدَّرة كان يجب أن يكون لديه فكرة عن العمل الذي يقوم به المديرون الذين يعملون تحت إشرافه.

وعند عودة نائب رئيس المجموعة الســعودية إلى لندن، كان منطقيًّا في النتيجة التي ذكرها نظرًا لكفاءته وخبراته في محاولة لإقامة أعمال مع الصين. وقد وصلت هذه القصة إلــى الشــركات التجارية الكبرى في منطقــة الخليج؛ مما ترتب عليــه ـ دون قصد غالبًا ـ إعاقة خطط تطوير دراسة شركة الشاحنات في الشرق الأوسط لعدة سنوات.

28

فتح عمليات إعادة التأمين في الصين

إيان فارافير، شركة ليلويدز المحدودة (الصين)

مقدمة

في نوفمبر 2005، حصلت شركة ليلويدز Lloyd's على الضوء الأخضر من منظِّم صيني لإعداد عملية إعادة تأمين على مشـاريع داخلية[1] في الصين بعد إعلان الرئيس الصيني هُو جينتاو عن سـماحه بذلك خلال زيارة رسـمية إلى بريطانيا مما جعل هذا اليوم المهم علامة فارقة في تاريخ شـركة ليلويدز؛ لأنه أعطانا الفرصة لإعادة التأمين على شركات داخلية في واحد من أسـرع أسواق التأمين العالمية تطورًا وازدهارًا في دولة يُتوقَّع أن يحتل اقتصادها المرتبة الثانية على مستوى العالم.

بعد ثمانية عشـر شـهرًا، وبعد طرح جميع الخطط العملية، قام رئيس مجلس إدارة ليلويدز لورد ليفين بافتتاح مكتبنا في شـنغهاي رسـميًّا بحضور نائـب العمدة التنفيذي للمدينة السـيد فينج. واليوم، يشـارك عدد من شـركات الأعمال التابعـة ليلويدز في هذه العملية، ونواجه الآن مخاطر جديدة تمر بنا كل يوم.

بنـاءً على مـا تقدم، ماذا تعلمنا مـن الخبرة كلها؟ وما هي التحديات الأساسـية التي واجهتنـا أثنـاء الإعداد لهذه العملية في دولة تعتبر بشـكل متزايد محـط أنظار الاقتصاد العالمي؟ وكيف ستنجح عملياتنا بالفعل هناك؟

---

(1) شركات أجنبية مساهمة تتمتع بإعفاء ضريبي غير كامل على أرباحها .onshore companies

أتاحت ليلويدز ـ من قبل ـ إمكانية إعادة التأمين على مشاريع خارجية[2] كانت تعمل تحت مظلة التأمين الصيني منذ السبعينيات من القرن العشرين في مجالات مثل الملاحة البحرية، والطيران. وعبر هذه العقود، تطورت علاقة من الدعم المتبادل بين ليلويدز والصين؛ لذلك عند اقتراب الألفية الثانية، استشارت ليلويدز الشركات التي تعمل في السوق للاستفادة بآرائها حول الفرص المتاحة في الصين.

كان أحد النتائج الرئيسية لهذه الاستشارة أن المؤمِّن لديهم على يقين من أن النمو الاقتصادي المتواصل، وتطور البنية الأساسية ستنعكس نتائجهما الإيجابية على المزيد من الطلب على إعادة التأمين الداخلي المتخصص. وقد ظلت هذه النظرية قائمة على اعتبار أنها تتفق مع نتائج البحث الذي أجري في أوائل هذا العام؛ حيث توصَّل إلى أن 80% من شركات التأمين العاملة مع ليلويدز اختاروا الصين بالاسم على اعتبار أنها تمنح أفضل فرص النمو في 2007.

دخول السوق

لذا قررت ليلويدز أن تدخل أعمالها في الصين إلى حيز التنفيذ حتى يتمكن الضامنون والسماسرة من العمل بشكل وطيد مع المؤمِّنين الصينيين حتى يستفيدوا من خبراتهم التي يساندها ويحميها رأس مال ليلويدز. ولكن الأمور لم تمض كما تتمنى ليلويدز طوال الوقت؛ حيث وضع هيكل هذا السوق الفريد ليلويدز أمام تحديات كبيرة عندما راحت تتلمس الطريق نحو التواؤم مع الإطار التنظيمي للدولة.

لقد كانت عملية معقدة. ولكن في مارس 2005، أشارت هيئة التأمينات الصينية إلى أنها تبحث عن نموذج يعتمد على القواعد التي تطبقها شركة ليلويدز بحيث تكون له الأفضلية في الصين؛ فشجَّعنا هذا على أن نفاتح هيئة التأمينات رسميًّا ـ بعد شهر من هذا الإشارة ـ بأننا نقترح توفير هذا النموذج عن طريق إنشاء شركة إعادة تأمين خاصة بنا في الصين. وهو الأمر الذي لم تفعله ليلويدز من قبل. وتم قبول هذا النموذج؛ مما حدا بالرئيس الصيني هُو جينتاو إلى إعلان ذلك في شتاء 2005. ومع هذا، فلم يكن هذا الخبر السار الذي تلقيناه في ذلك اليوم نهاية الرحلة، وإنما كان بدايتها.

المفاوضات مع الجهة المنظِّمة

وفقًا للقانون الصيني، ليس أمام ليلويدز سوى عام واحد لإنشاء شركة إعادة تأمين، وإظهار استعدادها لبدء أعمالها أمام هيئة التأمينات الصينية. وأمضينا الاثني عشر شهرًا

(2) شركات أجنبية تتمتع بإعفاء ضريبي كامل على أرباحها offshore companies.

التالية في مفاوضات مع الجهة المنظِّمة لنرى كيف يمكن أن نربط بين فرع شركة **ليلويدز** في الصين بسوق لندن.

وقد توصلنا إلى اتفاق على النموذج المطلوب وطريقة ربطه بالسوق، مع الاحتفاظ بتحديد اسم الشركة ـ وهو شركة **ليلويدز لإعادة التأمين (الصين) المحدودة** ـ وقمنا بتعيين فريق على أعلى درجة من الكفاءة، واتخذنا من شنغهاي مقرًّا لمكتبنا. مع العلم بأن الحصول على مكان يجمع بين مزايا شنغهاي وبكين ليس أمرًا سهلاً. ولقد فكرنا تفكيرًا عميقًا كذلك في التكنولوجيا المناسبة للعملية مع التأكد من أن جوهر نظام إعادة التأمين، والوسائل الفعالة لربط أماكن الأعمال التجارية إلكترونيًّا متوافران بشكل صحيح إلى أقصى حد ممكن لتيسير وصول المؤمِّنين الصينيين إليهما للحصول على أفضل فرص التأمين مع شركة **ليلويدز** في الصين.

في مارس 2007، حصلنا على ترخيص العمل، وفي أبريل أقمنا حفل افتتاح رسمي في مكتبنا بمركز **آزيا** في مقاطعة **بودونج** في **شنغهاي**.

فرصة السوق

لا نتوقع تحقيق مكاسب مادية طائلة في يوم وليلة، ولكن طالما أن الصين تتابع التطوير، وطالما أننا نتابع توطيد علاقاتنا هناك، فإننا على يقين من أنه بمرور الوقت ستتوافر لدينا ثروة من الفرص. وعلى أي حال، تعد الصين واحدة من أكبر الاقتصادات في العالم وتُصنَّف في المرتبة الرابعة من حيث سعر الصرف الرسمي، ولكنها في المرتبة الثانية من حيث القوة الشرائية لعملتها. ومن المتوقع أن تتجاوز الولايات المتحدة، وأن تصبح أكبر اقتصاد في العالم بحساب التكاليف الحقيقية في عام 2040. ويرجع الفضل في هذا النمو الاقتصادي إلى السيل المتدفق والمثير من الاستثمار الأجنبي المباشر الذي ارتفع من 38 بليون دولار أمريكي في 1995 إلى 72 بليون دولار أمريكي في 2005. ونتيجة لهذا، ازدهرت صناعة التأمين؛ حيث زادت قيمة أقساط التأمين على غير حياة الصينيين أربعة أضعاف خلال العقد الماضي. وفي 2006 فقط، ارتفعت قيمة القسط السنوي للتأمين الشامل في الصين بنسبة 18,8% ليصل إلى 24,4 بليون دولار أمريكي.

ولكل الأسباب السابقة، فإن دخول السوق الصيني ـ بكل وضوح ـ هو القرار الصحيح، ولكن علينا أن نتنبه إلى أن كل خطوة نخطوها في هذا الطريق تحتاج منا إلى اتباع سياسة النفَس الطويل التي تتناسب مع طبيعة فرص الأعمال التي توفرها الصين، كما ينبغي أن يضع المؤمِّنون هذه الحقيقة المهمة نُصب أعينهم دائمًا. وفي حين يبدو أن

الميـل الطبيعي لأي حكومة يتجه نحو تطوير صناعات التأميـن الداخلية، تقوم الحكومة الصينيـة في الحقيقـة بالانفتاح على الخـارج بموجـب التزاماتها تجاه **منظمـة التجارة العالميـة**؛ لأن الصين تدرك أهمية الاســتثمار الأجنبي، وتحتاج إلـى مؤمِّنين لدعم تنميتها وتعزيز اقتصادها.

عنـد هذا الحد، يكون الأجانب الذين دخلوا الصين مجتمعين قد اســتطاعوا حتى الآن الحصول على نصيب 1% فقط من طاقة هذا الســوق البكر. ولكننا نعتقد اعتقادًا أكيدًا أن هذا الحال ســيتغير؛ حيث تتطلب مشاريع البنية الأساسية تشغيل سوق تأمين زاخر. وهو العمل الذي بدأ أولى خطواته حاليًّا، ويجري تطويره على قدم وساق.

سوق الصين الآن في حالة تحوّل، وستتابع كيانات التأمين الأجنبية لعب دور حيوي فـي هذا التطوير. ولذلك، تعتبر الرســالة المهمة للمســتثمرين الدوليين هي فهم الاختيار الإستراتيجي الذي يواجهونه. وعند جمع التحديات الحالية لتطوير سوق التأمين بالصين مع احتمال وجود أرباح ملموســة على المدى المناســب، تكون النتيجة أن الوقت قد حان الآن للقيام بالتزامات على المدى الطويل مع الصين.

الفرصة ســانحة هناك؛ حيث يزدهر الســوق المحلي الصيني للتأمين وإعادة التأمين، ويجتمــع الطلــب الفعلي والملموس على مشــاريع البنية الأساســية، وكذلـك نمو الملكية الشــخصية إلى جانب زيـادة الوعي والإدراك بحقوق الملكيــة والقانون. كل ذلك يتضافر معًا لدعم الطلب المتزايد على منتجات تأمينية متخصصة.

وقد توسع سوق التأمين على غير الحياة في الصين للأسباب السابقة إلى معدل يقترب من 12% خلال الســنوات العشــر الماضية. وإذا كان المؤمِّنون يصنعون معظم الفرص في هذا الســوق على المدى البعيد، فمــن الضروري أن يثبِّتوا أقدامهم هنــاك الآن كما فعلنا مــع **ليلويـدز**.

ولكـن بمجــرد الالتزام بفعل ذلك يكــون هناك عدد من التحديــات علينا أن نواجهها. على ســبيل المثال، تعكس الثقافة الســائدة في المجتمع الصيني اعتماد الأعمال التجارية علــى الدولة لحمايتها أكثر من اعتمادها على شــراء غطــاء تأميني بالإضافة إلى نقص في وعي المســتهلك بقيمة التأمين بشــكل عام. ومن المؤكد أن ذلك سيتغير بمرور الوقت. أما بالنسبة للمؤمِّنين، فمن الضروري أن نبصِّر الناس بقيمة وأهمية الخدمات والخبرات التي يمكننــا أن نوفرها لهم، خاصة فــي دولة متقدمة بوتيرة متســارعة مثل الصين. ولا يزال التأمين في الصين عبارة عن سلعة تُباع أكثر مما تُشترى.

يعد هذا حقيقة بالفعل في منظمة مثل **ليلويدز** حيث تزدهر في أساليب التأمين على مستوى العالم ضد أصعب المخاطر. وتتحقق معظم جوانب التنمية الاقتصادية للصين في مناطق تتميز بالمخاطر المهولة واحتمال التعرض لكوارث طبيعية مثل الزلازل، والفيضانات، وأحزمة الأعاصير المدمرة، والمناطق الساحلية، وجميع المناطق التي تخصصت فيها **ليلويدز**. ولكن الأهم في كل ذلك، أن جميع خطوط الأعمال ستكون حاسمة في تنمية الصين خاصة ونحن نلمس الزيادة الملحوظة في الطلب على الصناعات المتخصصة.

توظيف فريق العمل

هناك تحد آخر يواجه المنظمات المتعددة الجنسيات في الصين يكمن في الحصول على الأشخاص المناسبين للوظيفة. إن الاقتصاد المتوسع السريع يجلب معه أشخاصًا ذوي موهبة وخبرة. وهذا معناه أن الأفراد الأكْفاء لديهم الكثير من الخيارات في المكان الذي سيعملون فيه. ولكن الأمر ليس مجرد مسألة تأمين. لحسن الحظ بالنسبة لشركة **ليلويدز**، فإن الوضع القوي والفريد لها كمؤمِّن متخصص يحتل القمة سمحت لنا بجذب وتوظيف فريق عمل فريد في الصين من معدل جيد من شركات الدرجة الأولى.

هناك قضية أخرى جديرة بالاهتمام، وهي أنه من المهم أن نواصل دعم تطوير توزيع سماسرة الأسهم في الصين. لقد أدركنا أن الصفقة العظيمة لإعادة التأمين هي أن يتم عقدها بشكل مباشر. وبالطبع لن نتجاهل الفرص التي تجلبها. ولكن بمرور الوقت، سنتعامل مع هؤلاء السماسرة باعتبار أنهم الوسيلة المهيمنة على التوزيع. ونحن في **ليلويدز**، نعتقد كذلك أن الشركات المحلية ستدرك بصورة متزايدة الأرباح التي يمكن للسماسرة أن يجلبوها لها خاصة في الأماكن المتخصصة.

تشغيل شركة إعادة تأمين داخلية في الصين

كيف قامت **ليلويدز** بالفعل بتشغيل شركة تأمين داخلية في الصين؟ لقد تم دمجها في الصين على اعتبار أنها شركة إعادة تأمين ذات استثمار أجنبي مدعمة برأس مال جمعية **ليلويدز**؛ حيث وفَّرت آلية يمكن للمؤمِّنين الصينيين بواسطتها الوصول إلى إمكانيات التأمين التعهدي المتخصصة التي يوفرها سوق **ليلويدز** لإعادة التأمين الخاص بهم.

يمكن أن يتدخل وكلاء إدارة **ليلويدز** في العملية بواحدة من ثلاث طرق : **أولاً**، يمكنهم انتداب ضامن في شنغهاي. وهو الأمر الذي نفَّذته أربع شركات بالفعل. وهذه طريقة جيدة لزيادة الفرص المقدمة من خلال **ليلويدز** بالصين، وتعطي بداية جيدة لبناء نشاط خاص بهم

له تقديره. ولقد أدركنا أهمية ذلك ومن ثم قامت ليلويدز في الصين بالاستعداد لتوفير فرص كبيرة لوكلاء الإدارة عن طريق تكوين أقسام للتأمين التعهدي على العلامات التجارية. وقبل كل ذلك، فحيث تتواجد علاقات جيدة وسمعة طيبة في بلد يتواجد مفتاح نجاحه.

ثانيًا، يمكن أن تتدخل شركات ليلويدز في لندن في المخاطر الصينية من خلال نظام إلكتروني يربط بين السوقين. لقد اتخذنا وسائل تكنولوجية لضمان سريان العملية بشكل سريع، ويتميز بالكفاءة قدر الإمكان. ولذلك، نستخدم لهذا الغرض برنامج تشغيل عبقري يُطلق عليه "Xchanging" كجوهر لنظامنا في إعادة التأمين في الصين؛ حيث يمكِّن المستخدمين من الدخول إما كمستخدم متحدث للإنجليزية أو الصينية مستعرضًا شاشات وتقارير متابعة باللغة المناسبة.

لقد قمنا كذلك بشراء رخصة دولية من إحدى شركات تقديم الخدمات التجارية RI3K التي تساعد في القيام بالعمل بالشكل المناسب، مع تكاليف مناسبة وأسلوب تأميني. سيساعد هذا كذلك في نقل التكنولوجيا للصين، خاصة أننا نبدأ في منح إمكانيات المواقع الإلكترونية لسوق التأمين المحلي.

ثالثًا، يمكن لوكلاء الإدارة إغلاق موقع المخاطر في لندن بشكل مباشر من خلال مكاتب ليلويدز بالصين؛ حيث تملك مميزات الشركات المحلية التي تندرج تحت القانون الصيني.

إذا كانت مخاطر بعينها تجذب انتباه عدد من النقابات، نقوم ببذل قصارى جهدنا للتأكد من أن جميع الضامنين المهتمين سيحصلون على فرصة المشاركة في أي مكان ممكن ومناسب. ومن أجل الوصول للنجاح تحتاج النقابات للمزيد من الانتظار ببساطة لحين أن يتم عرض العمل عليهم في لندن. وينبغي أن يتميزوا بالنشاط وبناء علاقات في السوق المحلي؛ حيث يعد العمل في السوق القياسي أمرًا غير جذاب عادة، لذا سيكون على المؤمِّنين الناجحين تكوين سمعة خاصة بهم كلاعبين متخصصين والقيام بالعمل على تطوير خطوط الإنتاج الملائمة.

في ليلويدز، ولأننا لسنا في الصين نواجه صعوبة في توجيه هذا التطور، ولكننا هناك لتسهيل ذلك. إننا نملك الخبرة والإمكانيات للمساعدة في دفع وتنشيط سوق الصين والبيئة المنظِّمة. على سبيل المثال، تعد البيئة الشرعية للصين شيئًا يجده مجتمع الأعمال الأجنبي عادة صعب الفهم. إنه لا يزال يتطور، لكن ليس هناك مجال للشك في أنه قد أصبح يتزايد بسرعة.

في **ليلويدز**، اتخذنا شـركة قانون دولية هي **دياكونز** واستفدنا كثيرًا من خبراتها في بيئة الصين القانونية؛ حيث يسـتحق الأمر أن نحضر المتخصصين لمساعدتنا في توسيع النطاق عند الدخول إلى دولة ديناميكية وحيوية مثل الصين.

الخلاصة

إنه أمر حيوي قطعًا أن الشـركة التي تتطلع لإنشـاء كيان لها في الصين يتحتم عليها القيام بأبحاثها وتفهم البعد السياسـي للمكان؛ حيث يتوقف الكثير على سياسة الحكومة وكيف يمكن أن يتواءم عملك معها. ولذلك، عليك أن تتسم بالمرونة كما أشرت سابقًا. لقد أمضينـا فترات طويلة خـلال الكثير من المفاوضات مع السـلطات الصينية قبل أن ننجح في إيجاد طريقنا إلى السوق، وتضمن ذلك إنشاء الشركة. وهو أمر لم نفعله أبدًا من قبل. عليك أن تظل متفتح الأفق والعقل لمراعاة جميع الاختيارات. سيسـتغرق ذلك وقتًا، ولكنه بالفعل يستحق.

تعـد الصين دولة مؤثرة، ولكنها لا تزال في مرحلة نمو، وستسـتغرق وقتًا لتطوير العلاقات المناسبة والصحيحة.

تملك **ليلويدز** الآن شركة أعمال هائلة هناك، ولكن هذا أيضًا ينمو ونحن الآن مشغولون أكثر في نشرها وتوزيعها داخل الدولة. لقد تعلمنا أنه لإعداد شركة في الصين يكون الأمر كلـه من خلال المعرفة والعلاقات. ولذلك، فعليك أن تتحلى بنظرة ثاقبة للدولة وقوانينها، ونظمها وسياسات حكومتها. وعليك أن تطور العلاقات الجيدة مع الوقت.

سـأكون سعيدًا حين أقول إننا قمنا بذلك بنجاح في **ليلويدز**، ولكن بعد الحصول على الموافقة المعتادة وإعداد المكتب، لدينا الآن رحلة أخرى للأمام، نحن الآن مشغولون بنشر عملنا والتأكيد على أننا نوفر منتجات مضمونة وسليمة في الوقت المناسب، وأن منتجاتنا تتوافق مع جميع الجوانب المطلوبة بالصين وتدعم نموها. ولدينا 300 عام من الخبرة في فعل ذلك على مستوى العالم، ونجيد فعل ذلك على أكمل وجه في الصين.

29

المديـر المستقل في الصـين

ديفيد ستيدز، ستيدز وشركاه

مقدمة

عندما تحضر الشركات الصينية إلى لندن أو إلى أي بورصات عبر البحار لرفع رأس المال، يكون مطلبًا طبيعيًّا من السلطات المدرجة والمسؤولة عن توفير رأس المال أن يتم تعيين مدير أو أكثر في منصب مديرين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة. مثل هؤلاء المديرين يتم تعيينهم لاستقلاليتهم وخبرتهم الواسعة بالعمل التي تتضمن:

- الاستقلال عن الإدارة.
- الاستقلالية عن أسعار أسهم الصين الرئيسية.
- معرفة بكيفية ممارسة السلطة العملية الدولية بالشكل الأمثل.
- مهارات وخبرات في العمل الدولي بشكل موسع.

ويتم تعيينهم في مجلس الإدارة ليكونوا مديرين مستقلين وهو المعنى الذي سيتم شرحه هنا. قد يتم تعيين واحد منهم في منصب رئيس مجلس الإدارة والآخر مسؤولاً عن لجنة الحسابات. ويعمل منفردًا لصالح الشركة التي يتم الإعلان عنها ويصبح المدير المستقل في أي مجلس إدارة. وينبغي أن يعيَّن على الأقل اثنان أو أكثر في أي مجلس إدارة بالشركة التي يتم الإعلان عنها.

اعتمد هذا الفصل على تداخل هذا المدير المستقل في نموذج تم استعارته من ثلاث شـركات صينية مدرجة في **سوق الاستثمار البديل** في لندن (AIM). لقد كان هذا التداخل مـع الصين أمرًا واقعًا سـواء في الطلب أو في النتيجة. لكن مما يدع مجالاً للشـك أن لدى الصين وسـائل في إدارة العمـل تختلف تمامًا عن الموجودة في الـدول الغربية ولا يمثل المديرون المستقلون جزءًا من هذا التقليد.

وقت التعيين

التخطيط للانطلاق - الوصول هناك مبكرًا

تسـعى الشـركات الصينية للوصول إلى لندن لرفع رأس المـال لأنه أمر صعب الآن لشـركات القطـاع الخاص (ومـا يتعارض أيضًا مع الشـركات التي تملك مشـاريع تابعة للدولـة). لرفع النقد داخل الصين ترغب الشـركة الصينية في الحصـول على رأس المال ويريد المستشـارون من الشـركات العالمية الرسـوم. هذا خطأ حيث يستغرق المديرون الذين تم تعيينهم حديثًا قدرًا من الوقت حتى يتم قبولهم تمامًا من فريق الشـركة. يحتاج الشـخص وقتًـا لتطويـر علاقات في الصيـن. لا تملك الشـركات الصينية عـادة من يمثل اهتماماتها في إنجلترا؛ لذا يعد هذا دور المدير المستقل المخول له تنفيذه.

ينطبق كثير من التحديات التي تواجه الشركات الصينية المدرجة في البورصة العامة بشكل متسـاو على الشركات التي تمر بهذه العملية المهيمنة، ولكن هذه التحديات تصبح غريبة على الصينيين خاصة إذا كانوا لا يتحدثون الإنجليزية.

وقبل أن تلتزم الشـركة بإدراج أسـهمها، فمن المهم شـرح القيـود المفروضة على الإدارة وعلى حرية أصحاب الأسهم في اتخاذ إجراء بناءً على أنها شركة عامة فيما يلي:

- أسـهم مملوكة من أصحاب أسـهم موجودين سـتكون عرضة للقيود ولا يمكن بيعها أو نقلهـا دون اتفـاق من (المستشـار المرشـح أو المسـتثمر الذي يملـك رأس المال أو المضارب في البورصة طبقًا لقواعد **سوق الاستثمار البديل** في لندن)
- ستحتاج قرارات العمل الحاسمة أن يتم مناقشتها واتخاذ الموافقة عليها من المديرين المستقلين.
- الحاجـة إلـى تغييرات جذرية فـي العمل مثل قضيـة المزيد من الأسـهم أو الدمج أو المبيعـات إلـى أن تتـم الموافقـة عليها من جميع أصحاب الأسـهم فـي اجتماع خـاص بهـم.
- يتـم عـرض الوضع المالي للشـركة علنًا في كل نصف سـنة وتكـون النتائج عرضة لفحص حسابي إضافي صارم.

- بالنسبة لمكافآت الإدارة، يتم الموافقة عليها من المديرين المستقلين وعرضها في التقرير السنوي.
- يتحتم على رئيس الإدارة قضاء وقت مع أصحاب الأسهم الخارجيين الأساسيين ومحللي المدينة كل ستة شهور لشرح النتائج وأسلوب تطوير العمل.

تفرض عملية الإدارة متطلبات هائلة على وقت الإدارة. سيحتاج كل من المدير العام والمدير المالي قضاء عدة أسابيع في لندن؛ لذا من المهم أن يتفقا على الكيفية التي سيتم إدارة الشركة بها أثناء غيابهما.

هناك فرق تجاري بين سعر السهم اعتمادًا على سوق الاستثمار البديل في لندن، وقدر علاقات المستثمر الجارية. اعتاد الصيني بشكل خاص على المساومة على أعلى سعر لتحقيق مصلحته ومن الصعب فهم لماذا لا يقوم أحيانًا ببيع أسهم الشركة بأعلى سعر ممكن. من الأفضل إرضاء أصحاب الأسهم الذين ارتفعت أسهمهم عن أصحاب الأسهم الذين عانوا من الخسارة. بما أن المؤسسين يبيعون الأسهم الأعلى بنسب قليلة وضئيلة، يتم الاهتمام بفوائدهم على أفضل ما يكون من خلال الأسهم الثابتة في التنمية بدلاً من البدء بشكل مرتفع والهبوط المفاجئ.

المستشارون

قبل التعيين، يتم التأكد من أن المستشارين مؤهلون جيدًا، وملتزمون بالقيام بالعمل بأفضل ما يكون لمصلحة الشركة. قد تصبح أجور المستشارين سبب الخلاف بين مالكي الشركة، ويصبح المدير المستقل في المنصب المستقل في صراع بين واجبه نحو الشركة وتعاطفه مع المستشارين الذين قد يرغب المدير في العمل معهم مرة أخرى في المستقبل؛ لذا، تأكد من التعامل مع الآتي :

- خطابات الاتفاقيات مع المستشارين. التأكيد على العمولات والتعاقدات المحددة لتكون مناسبة ومتوافقة مع معدلات السوق وأن جميع التكاليف محددة بوضوح ومتفق عليها من الجانب الصيني ينبغي كذلك تحديد الرسوم الخاصة بهم بوضوح في حالة إخفاق أو انتهاء الأمر.
- التأكد من فهم الإدارة الصينية وأصحاب الأسهم للأمر والتكاليف الجارية من هذا الإجراء والتي تتراوح بين 200,000 جنيه إسترليني و400,000 جنيه إسترليني في السنة. يتضمن ذلك تكاليف المستشار المرشح، والمستثمر, والمضارب في البورصة, والمحاسبين، والمدير المالي، والمديرين المستقلين.

■ إنهـا فكرة جيدة أن ترسـم جـدولاً من ثلاثة أعمـدة للتكاليف الإجماليـة، والتكاليف الملغاة، والتكاليف الجارية.

قد تكون الشـركات الصينية حريصة جدًا على الحصول على صفقة جيدة حتى من استشـاريين موثوق بهم. قد يجعلها ذلك تبدو وكأنها تكاليف إضافية. على سـبيل المثال، هناك المزيد من التغير في المحاسبين في الصين عن أي مكان آخر. فائدة المحاسب الذي يعلم شـؤون العمل في أن بإمكانه إضافة قيمة للأمر وأنه سـيقوم بالمراجعة الحسـابية بتكلفة أقل سـعرًا في العام التالي حيث كانت النتائـج غير مقدرة حق قدرها. ولذلك، يعد المحاسـب الرخيص أكثر أهميـة للصينيين. ويتم تطبيق الاهتمـام بالتكاليف خاصة على المديرين المسـتقلين الأجانب الذيـن يُتوقع أن يطالبوا برواتب كبيـرة على عملهم بدوام جزئي (أكثر مما يتكسـب الصيني بالعمل دوام كامل). يستحق الأمر أن نهتم بهذه الأمور الشديدة الحساسية عندما يتعلق الأمر بالاختلاف في المكافأة.

هناك تاريخ عن التوقعات الطموحة من شركات صينية خاصة حين تسبب توقعات الربح في دعم تقييمات الشـركة. عندها لن تحب الشـركة فقد مظهرها باعترافها أنها لن تحقق هذه التوقعات. في سـياق الاهتمامات بالعلاقات الطيبة مع المدينة، ينبغي أن تعي الإدارة أنه يتحتم إعداد خطط تكون واثقة من واقعيتها وإمكان تحقيقها.

يميل استشاريو لندن كذلك إلى المبالغة في تقدير رأس المال الذي بإمكانهم زيادته. لا يزال هناك عدد محدود من المسـتثمرين المسـتعدين للاسـتثمار في شركات تسويقية صغيـرة، ولكن يكون لديهم صعوبة فـي التواصل معهم واتخاذ الاسـتقصاءات اللازمة والتحريات الضرورية عنهم قبل الاتفاق. يمكن أن يعلق المدير المسـتقر في هذا السـياق بين الشـركة التي لم تقم بتحقيق توقعاتها والمستشـارين الذين لم يقوموا بتسـليم قدر رأس المال الذي وعدوا به، وكل منهما يلوم الآخر.

الواقعية الثقافية : تقوم الصين بالأعمال التجارية بشكل مختلف عن الغرب

لا تهدف مسؤولية المدير في الشركات الصينية إلي إيجاد نوع من التخويف والهيبة حيث إن مقاييس السـلطة المشـتركة هنـاك أقل تطورًا عن الموجودة فـي الغرب. وتملك الصين أسـاليبها الخاصة في إدارة العمل والشـركات. في الصين، يوجد تأكيد على أهمية الـرأي الجماعـي (دون الأجانب الخارجيين) وهو الأمر الذي يـؤدي إلى اتباع القائد دون سـؤال. يتعارض هذا عادة مع الغربيين الذين يرون أن التحدي القوي والمنافسـة يعدان وسـيلة للحصـول على أفضل أداء للعمل. بالمقارنة، يكـون الصيني أقل راحة مع التحدي

المفتوح والمنافسة. لذلك تكون المناقشات الأصغر التي تلي أو تتبع الاجتماع أكثر أهمية من عقد الاتفاق.

لم يتعود الصيني على المديرين المستقلين. يحتاج الشخص للفوز بهذا الاحترام والثقة أكثر من المتوافر في مجالس الإدارة الغربية. يستغرق هذا وقتًا في الصين. تذكر الآتي:

- نادرًا ما سيقول المشارك الصيني «لا» في أي شيء؛ لأنه يرى أنه ليس من الأدب أن تقول لا.
- كن حريصًا في الافتراض أن قوله «نعم» معناه « أوافق « قد تعني «أنني سمعتك» وقد يزداد الأمر سوءًا إذا كانت تعني «لا أرغب في أن أكون غير مهذب باختلافي معك بشكل مباشر»
- لا تتوقع أن يقوم المشارك الصيني بالاعتراف بقيامه بارتكاب خطأ في الاجتماع، سيكون ذلك بمثابة تشويه لصورته. وهو أمر يتنافى مع طبيعته تمامًا. قد يجعل هذا من الصعب جدًّا تحمل نتائج حتى المشاكل البسيطة.

من ناحية أخرى، تملك الصين بعضًا من مؤسسي المشاريع الحيوية والمهمة على مستوى العالم والذين يعدون ممتازين جدًّا في كسب المال وقادرين تمامًا على استغلال جهل الآخرين بالثقافة الصينية لمصلحتهم.

يعد مجتمع الصين مجتمعًا هرميًّا جدًّا، ويؤمن إيمانًا كبيرًا بمبدأ التفويض للأعلى أو الاتكال عليه. ولذلك، يعتاد فريق العمل بصفة مستمرة في معظم الأحيان على تلقي الأوامر من المدير فقط حتى إذا قام مجلس الإدارة بتعيين مديرين آخرين لاتخاذ القرارات. وبالتالي، لا يقبل فريق العمل الصيني بسهولة الحاجة لتقسيم الواجبات والسلطات الداخلية التي تتطلبها عادة السلطة المشتركة.

وإليك بعض الأمثلة التي تقوم فيها الصين بتنفيذ العمل بشكل مختلف:

- سيندفع العملاء للتعامل مع المدير التنفيذي. وهذا يعني أنه يصعب عليه تجنب القيام بمهام مدير المبيعات.
- قد تصبح مجموعة المتلقين مشكلة كبرى في حد ذاتها في الاقتصاد الإداري القديم حين كانت جميع الشركات تابعة للدولة ولم يكن هناك ضرورة لجمع النقد حيث إنه ينتمي بالكامل إلى الدولة. لقد تغير ذلك ببطء، ومع ذلك لا يزال جمع النقد أمرًا يحتاج إلى اهتمام ثابت ومستقر.

- هنـاك اهتمـام قليل جدًّا بالصحة والأمان في العمل، وقد يتـم اعتبار الكثير من أماكن العمـل غيـر آمنة في الغـرب. وبناءً عليه، يحتـاج المديرون المسـتقلون إلى الارتقاء تدريجيًّا بالوعي بقضايا الأمان والسلامة.

قضايا الإدارة الجارية

السلطة المشتركة

بموجب قوانين **سوق الاستثمار البديل** في لندن، ليس مطلوبًا من شركات هذا السوق التوافق مع الكود الموحَّد 2006 للسـلطة المشـتركة، على الرغم من تشجيعها على القيام بذلك قدر الإمكان. ومع ذلك، فمن المتوقع خضوعها لإرشـاد السـلطة المشتركة لشركات سـوق الاسـتثمار البديل في لندن الذي صدر من تحالفات الشـركات الكبرى. وهو ما يعد أقل صعوبة.

فـي مـارس 2007، قامت الهيئة القومية لتمويل المعاشـات عن طريق إصدار لوائح خاصة بها لشركات **سوق الاستثمار البديل** في لندن التي توافقت عامةً مع لوائح تحالفات الشـركات الكبـرى. تتوقع الهيئة من الشـركات فـي قمة معدل رأس المال السـوقي في سـوق الاسـتثمار البديل في لندن بالخضوع للكود الموحَّد أو شرح عدم تنفيذها في حالة عدم فعله. ينبغي على الشـركات الصغيرة جدًّا إتاحة مسـتوى مقبول من الكشـوفات في تقريرهم للحسـاب السنوي. أما بالنسـبة للشـركات التي تقع بين النوعين، فمن المتوقع تطبيقها لأعلى مستويات السلطة المشتركة المتوافقة مع حجم وقدر صعوبة عملياتها.

تعلن كثير من الشـركات الصينية في **سـوق الاسـتثمار البديل** في لنـدن بأنها تنوي التوافـق والخضـوع للكود الموحَّـد، ولكن في كثير مـن الحالات يكـون التوافق أقل من المستوى عند الممارسة الفعلية للأمر. بعض المفاهيم المقبولة هي:

- التأكد من أن الشـركة تقوم بتقديم التقارير بشكل مناسب للسلطة المتحدة، وليس ما تتوقعه.
- مراعاة ما إذا كان هناك حاجة للتحسين. سيعتمد ذلك جزئيا على حجمها (راجع: إرشادات ولوائح الهيئة القومية للمعاشات السابقة). وجزء آخر على المخاطر في شركتها.
- حافـظ على الأمـور متتابعة، ومن منظور مناسـب. سـيهتم المسـتثمر بشـكل أكبر بالحصول على اسـتثمار ناجح أكثر من اهتمامه بالاسـتثمار مع شـركات متحدة من الدرجة الأولى لكن دون عائدات.

تعد لجنة المحاسبة مفهومًا غربيًا خاصة في الشركات الصغيرة؛ حيث يتقبل الصيني بصعوبة أن تقوم لجنة الفحص بتعيين محاسبين خارجيين، ويجب موافقتهم على الحسابات قبل إصدارها. تعد مراجعة التحكمات الداخلية وإدارة المخاطر أصعب عليهم في التنفيذ. الحل هو القيام بالتطور بشكل بطيء، قم بالحصول على معلومات الإدارة وتقريرها بشكل صحيح قبل التعامل مع إدارة المخاطر.

في واقعة مشابهة، يمكن اعتبار لجنة المكافأة ليست من سياق عمل المديرين المستقلين. بالطبع يرجع الأمر إلى المدير العام في تقارير مكافأة مساعديه طبقًا لعقود المديرين المتفق عليها قبل الإدراج. ليس هناك ضرورة لعقد اجتماع للجنة المكافأة بعد فترة حتى يحين الوقت لاستعراض المكافأة على المستوى الأعلى طالما أن الإدارة تقبل بأنه يمكن أن يحدث تغير في عقودهم. بموافقة المديرين المستقلين، قد يكون من الأفضل التركيز على التأكيد على سريان العمل بالشكل الجيد.

غالبًا ما يكون أمرًا مهمًا أن يتم إعداد لجنة ترشيح لشركات **سوق الاستثمار البديل** في لندن إلا إذا كانت اللجنة كبيرة جدًا. لكن في تعيينات مجلس الإدارة الجيدة، ينبغي أن يتم موافقة جميع أعضاء مجلس الإدارة عليها.

اجتماعات مجلس الإدارة

سيتركز معظم جهد المديرين المستقلين بعد فترة العمل القائمة على تأكيد وجود توظيف ملائم ومناسب لاجتماعات مجلس الإدارة وتقارير محددة بالوقت وجيدة لمجلس الإدارة. أولاً، يجب الموافقة على الجدول الزمني للاجتماعات:

- على الرغم من أن الكثير من الشركات التي يديرها مديرون مستقلون يتم التعامل معها من خلال البريد الإلكتروني، إلا أن الاجتماعات الرسمية المنتظمة لا يزال لها أهمية، خاصة عندما تتواءم الإدارة مع الحياة في الشركة المدرجة.
- يجب توزيع المديرين المسؤولين عن زيارة الشركة في الصين مرتين على الأقل في السنة على حساب الشركة (الموافقة على درجة السفر مقدمًا). سيحتاج كل من المدير العام والمدير المالي إلى مقابلة المستثمرين في أوروبا مرة على الأقل في السنة ومرتين للشركات الكبيرة. ينبغي أن يتم الترتيب لاجتماعات مجلس الإدارة لتتوافق مع هذه الزيارات.
- على أي حال، كن حريصًا من اجتماعات مجلس الإدارة في إنجلترا للشركات القابضة الخارجية المدرجة، والتي قد يتسبب أي خطأ فيها، في جعل الشركة عرضة للضرائب في إنجلترا.

ثانيًا، هناك حاجة لتأسيس تواصل معتدل للاجتماعات:

- التأكد من القيام بالاتصالات التليفونية. ويبدو أن اجتماعات الفيديو لم تظهر بعد في الصين وكذلك كفاءة وجود الخطوط التليفونية غير الجيدة بعد. وتأكد من امتلاك الشركة لأفضل المعدات الممكنة.
- لقد أصبح Skype أكثر استخدامًا ويوفر وسيلة اتصال أسهل وأرخص.
- منع المكالمات من خلال التليفون المحمول أثناء الاجتماعات. بعض الناس على مستوى العالم (لكن خاصة في الصين) لا يبدو أنهم قادرون على إغلاق هواتفهم.
- عليك الإصرار على تمرير التقارير المالية والعملية للمديرين بشكل جيد قبل الاجتماع. إنه صراع دائم حتى تتمكن من حث الإدارة على إيجاز فحوى مجلس الإدارة بشكل مناسب مع معرفة المشاكل من خلال الاجتماعات التليفونية. كلما زادت المعلومات المعروضة قبل الاجتماع كان أفضل.
- الموافقة على من سيتولى كتابة محضر الاجتماع. اعتمادًا على إمكانيات اللجنة لفريق العمل الإداري قد يكون من الأسهل إذا قام بذلك أحد المديرين المسؤولين وإلا، تأكد من توافر الشخص المناسب للقيام بذلك مثل محامي الشركة الذي يمكنه ذلك باللغة الانجليزية. حاول أن تجعل الإنجليزية بسيطة قدر الإمكان والفقرات صغيرة ليكون من السهل فهمها للقراء الصينيين.

تعد كثير من التحديات التي تواجه المديرين المستقلين في تنفيذ السلطة المشتركة المقبولة شائعة مع جميع الشركات التي تنتقل من الملكية الخاصة سعيًا لوضع الشركة في القائمة ويصبح لها اعتبار للمستثمرين الدوليين. من المهم أن يقوم بالتنفيذ ببطء من أجل الوصول للنتائج المرجوة.

القضايا الحسابية ودور المدير المالي

واحد من الاختلافات الرئيسية في أسلوب تنظيم الشركات الصينية هو اهتمامها بوضع القسم المالي والمدير المالي في إدارة اقتصاد يندرج تحت سلطة حزب شيوعي وحيث إن جميع الشركات كانت مملوكة للدولة، تصبح الحسابات مجرد سجلات لحفظ النتائج فقط. ونتيجة لذلك، هناك قصور في المحاسبين المدربين جيدًا في الصين وفيما يتعلق بالقسم المالي أو الأقسام الفنية والإنتاج والتسويق، قد لا يكونون حتى مسؤولين ماليين. بالمقارنة، في الشركات الغربية، يعمل المدير المالي بالترابط مع المدير العام للموافقة على تنفيذ خطط العمل والتحكم الجيد في الشركة.

مـن المهم التأكيد علـى وجود مدير مالي جيد ويفضل شـخص يتحـدث الإنجليزية ويفهم مقاييس الحسـابات الدولية (IAS ويشـار لها عادة IFRS مقاييس تقرير الوضع المالـي الدولي) والـذي بإمكانه التواصل مـع مجلس الإدارة والمسـتثمرين الخارجيين. وعلى أي حال، يجب أن يكون شـخصًا مناسـبًا ويكون مقبولاً كجزء من فريق الإدارة وإلا لن يتمكن من القيام بعمله.

يجب أن يتوقع رئيس اللجنة الحسابية تكريس جهده بالكامل في مساعدة الشركة إلى أن يتم الوصول إلى شـكل واضح ومفيد زاخر بالمعلومات عن حسـابات الشهر. وعندئذ، ينبغي وضع ميزانية وخطة للشركة في سياق مشابه يتم تحليله شهرًا بشهر.

ينبغي أن يكون كل من الميزانية والحسابات الشهرية على أسس ثابتة من المجموعة التي تتضمن الشركات القابضة الوسيطة وتقدير التكاليف لأن هذا هو الأساس الذي سيتم إصدار نتائج المجموعة كل نصف عام بناءً عليه. قد يحتاج فريق عمل الحسـابات الصيني للمساعدة لفعل ذلك.

نتـج عـن تقديم مقاييس الحسـابات الدولية تداخل جميع الشـركات في المزيد من العمل وجعل تقارير الشـركات أكثر تعقيدًا. تفاقم الوضع في الشـركات الصينية التي لم تعتد القيام بالحسـابات واستخدام السياسة الحسابية. سيتطلب الأمر دعمًا خارجيًّا معينًا في إعداد المجموعة الأولى من الحسابات بموجب قواعد مقاييس الحسابات الدولية سواء من المحاسبين الخارجيين أو خبراء آخرين. ومن المهم التأكيد على تحديد الموعد المناسب الذي يسـمح للمحاسبين بالإيفاء فيه بتقارير سوق الاسـتثمار البديل في لندن. وهو ثلاثة شهور بعد كل نصف سنة وستة شهور بعد نهاية السنة.

ستملك معظم الشـركات الصينية مجموعتين أو أكثر من السجلات، واحدة للسلطات الضريبية والأخرى للمستثمرين الدوليين. ومن المهم محاولة حثهم على تشغيل مجموعة واحدة من السـجلات أو أكثر (عادة لأغراض الضرائب بالصين) مع مجموعة منفصلة من المداخـل التي يمكن تعديلها في أي وقت لتوافق مقاييس الحسـابات الدولية التي تعكس البنود، سواء التي لا ترتبط بها أو غير المسموح بتقديمها للضرائب.

الاتفاق على العملة التي سترفع الشركة بها تقاريرها الختامية؛ لأنه ينبغي على كثير من الشـركات الصينية ـ إلا إذا قامت بالكثير من عمليات التصدير أو الاسـتيراد المباشر ـ اسـتخدام عملة الرنمينبي (أو اليوان) حيث سـتكون الغالبية العظمى من المناقصات من خلال الرنمينبي. سـيجعل هذا إعطاء التقرير أسهل للإدارة المالية. بما أن عملة الرنمينبي تصبـح مقبولـة الآن كعملة دولـة كبيرة من خلال مسـتثمرين عبر البحـار، تقوم معظم الشركات بالتقرير عنها.

اللغة والثقافة

تملك الثقافة الصينية تاريخًا طويلاً وجذورًا عميقة؛ لذلك حاول اغتنام فرصة تعلُّم شيء عنها. مع العلم بأنها تتنوع عبر مناطق الدولة المختلفة. تمثل الصين قارة مهمة مع نطاق واسع من الثقافات، واللغة، وتطلعات للخروج إلى مجالات أوسع:

- تعلم بعض لغة الماندرين – يجعل هذا الصينيين يشعرون بأنك تحاول التقرب منهم وتساعدك على فهمهم، إلى جانب، أنها لغة جميلة وقديمة.
- تعتبر اللغة الصينية (مثل الفرنسية) أكثر رسمية في مخاطبة الشعب. وربما يعد من الأفضل هناك أن تخاطب الشخص باللقب أو اسم العائلة، على سبيل المثال، السيد لي، بدلاً من اسمه الأول.
- تأكد من وجود شخص قادر على تفسير الحوار في اجتماعات مجلس الإدارة؛ لأنه من الصعب المشاركة في اجتماع إذا كنت لا تقوم بترجمة الحوار، خاصة إذا كان المترجم هو المدير المالي الذي تم تدريبه في هونج كونج، والذي قد لا يستطيع التحدث بلغة الماندرين بطلاقة.
- حاولْ تعلم ثقافة الصين، وبادلهم التهاني بسنة سعيدة جديدة كل ربيع عند بداية السنة الجديدة، واحذر أن تقدِّم وردًا أبيض؛ لأن الورد الأبيض هو لون الموت. ورقم ثمانية رقم مراوغ في الصين (نفس الكلمة بنبرة صوت أخرى معناها الازدهار) لم تكن صدفة أن تكون دورة الألعاب الأوليمبية في بكين يوم 2008/8/8 راقب رقم 8 في تواريخ مستقبلية لهم، وقم بربطها مع مناسباتهم القومية.
- تذكر أن الصين تتخذ إجازة لمدة أسبوع بعد السنة الجديدة في عيد العمال (أول مايو) والعيد القومي (أول أكتوبر).
- استخدم العصا في الأكل واستمتع بالطعام – كن ظريفًا في عدم القيام بأي أعمال أثناء الوجبات إلا إذا كان مضيفك يرغب في ذلك. تقريبًا ومع كل مشروب لا بد من القيام بنخب (gan bei) معناه للأعلى. ولذلك، لا تقُلْها إلا إذا كنت تنوي الانتهاء من شرابك.

أخيرًا

كن واقعيًّا فيما يمكنك تحقيقه كمدير مستقل في الصين حتى يمكنك لعب دور صغير في دمج الصين في الاقتصاد العالمي. سيتم مكافأتك بشكل كبير حين تلمس الاقتصاد العظيم المتطور سريعًا لمكان ظهر منذ أكثر من 200 عام كأكبر اقتصاد على مستوى العالم.

30

المصادر الخارجية لبرمجيات الحاسب الآلي أمام الصين

جون بيكآب، شركة أفينجتون للأنظمة (المحدودة)

مقدمة

إنــه لمن المحتمل أن يكون تطويــر المصادر الخارجية للبرمجيات أو كتابة البرامج للصين أو لأي دولة أخرى مفهومًا عاطفيًا وانفعاليًا. إن الاحتفاظ بالوظائف والمهارات في داخل إنجلترا والقلق والانشــغال على تسرب الملكية المعلوماتية الذي يرجع إلى التهاون والتســاهل في حماية حقوق الملكية الفكرية غالبًا. وهي أســباب يُتعلَّل بها لمنع المصادر الخارجية للبرمجيات. إن رد الفعل الطبيعي في هذه الحالة يتمثل في رخص العمل، ولكنه لا يكون بالجودة الكافية. كيف يمكن التحكم في جودة العمل؟

فــي الواقع، لو أردنا البحث عن أســباب عدم الاســتعانة بالخــارج فإنه يمكن إيجاد العديد من الأســباب ويوجد عدد من الشــركات القانعة تمامًا بأن دورة تطوير أبطأ أفضل من الســعي المميت للعمل مع إحدى الشركات المساعدة وخاصة في دولة بعيدة. مع ذلك، هناك أعداد متزايدة من الشركات الساعية للابتكار ودفع التكنولوجيا بكل قوتها وقهر أي منافســة خارجية من أي مكان في العالم لتنمو وتكبر بشــدة، حيث إنهم يرون أن القيادة أو التقــدم في البرمجيــات هو المفتاح إلى مصــدر من مصادر الربح في العمل ووســيلة للتغلب أو القضاء على أي تهديد تنافسي. وهذه هي الشركات التي سوف تستغل وتستفيد من عولمة تطوير البرمجيات وتفكر جيدًا في الصين.

المحركات الأساسية للاستعانة بالمصادر الخارجية في مجال البرمجيات

إن السـبب الرئيسـي للاسـتعانة بالمصـادر الخارجية هـي حاجة العمـل الملحة للخروج بتطبيق ما وتشـغيله سـريعًا وذلك لتوفير خدمة عمـلاء أفضل أو لإطلاق منتج جيد حيث إن الضغط التنافسـي سـواء المحلي أو الدولي يخفض من الوقت المسـتغرق للوصول إلى السـوق.

وغالبًا ما يتطلب مشـروع تطوير البرمجيات أكثر من الموارد البشـرية المتاحة لدى منظمـة مـا. وفي هـذه الحالة، هنـاك العديد من البدائـل الأخرى حيث يمكن للشـركة أن تسـتأجر أو توظف عددًا أكبر من المطورين أو أن تجلب لديها موظفين بالعقود. وأخيرًا، يمكنهـا العمل مع إحدى المنظمات المسـاعدة في مجال البرمجيـات ولكل بديل من هذه البدائل تكاليفه وأرباحه. ولكن يمكن القول بأن الشـركات التي تنمو وتكبر بسـرعة تلجأ بشكل متزايد إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية في مجال البرمجيات وذلك كوسيلة لدعم هذا النمو.

هنـاك العديـد من العوامل الدافعـة لهذا الاتجاه حيث إن مهـارات التطوير والتنمية الجيدة نادرة ومكلفة بشكل متزايد ومن المرهق أن تستعين بأي عمالة إضافية خاصة إذا كانت الحاجة لهؤلاء متقلبة ومتغيرة. إن التقارير المتعاقبة تشكو من العجز والنقص في مهندسي البرمجيات ومطوريها في إنجلترا. فمن الأمثلة الأخيرة أن موقع «Silicon.com» قد أفاد في 21 مايو 2007 عن تعليقات قام بها **جون سوفولك** كبير موظفي المعلومات لـدى الحكومة – عن النقـص الحادث في تطوير وتنمية مهـارات تكنولوجيا المعلومات. حيـث علق **سـوفولك** بأنه من الصعب على الشـركات إيجاد خريجيـن تتوافر لديهم هذه المهارات. على سـبيل المثال، في نظم الهندسـة المعمارية، من الصعب أن تجد مهندسين معماريين للمشاركة بالكفاءة المطلوبة ولا يوجد العديد منهم في العالم. ويواصل التقرير الحديث عن حاجة صناعة التكنولوجيا لتدفق ما يزيد عن 150,000 شـخص سنويًا وفقًا للمهـارات الإلكترونية في إنجلترا، ووفقًا **لجارتنر**. وفقًا لوكالة إحصاءات التعليم العالي، فـإن خريجي علوم الحاسـب الآلي في عام 2005/2006 فقـط حوالي 34,000 خريج. وفـي تقرير آخر أن عـدد الخريجين هو 20,000 وهو ما يبرز ويسـلط الضوء على عجز أكبر. كذلك يعد إيجاد أشخاص مؤهلين تمامًا في ظل الحاجة والطلب الشديد من الشركات تكلفة مطلقة ومزيدًا من التعقيد إلى جانب أن الوقت اللازم لتوظيف الأشخاص يعمل ضد «عملية» توظيف موظفين دائمين.

من الاعتراضات التي تواجهها مسـألة الاسـتعانة بالمصـادر الخارجية هي صعوبة العمـل مع شـركة تعمل بمنظمة زمنية مختلفـة والتي يمكن أن تعد ميـزة واضحة وغير مشكوك فيها عند إدارتها جيدًا. هناك شركة بريطانية تعمل في مجال التحكم الإلكتروني ولديها مواقع تطوير برمجيات بالولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا والصين وتملك هذه الشـركات برمجيات إدارة مشاريع جيدة ومشاريع تنمية تتحرك إلى الأمام بشكل مستمر خلال 24 ساعة في اليوم.

إذا قامت الشـركات بإلقاء نظرة عالمية بالكامل بمعنى أن ترى العالم كسوق، ستجد أن هنـاك ميـزة كبيرة في العمل مع شـركات البرمجيات المتواجدة فـي أجزاء أخرى من العالـم حيـث إن هذا يمكّنها مـن الحصول والتعـرف على مجموعة مختلفـة من مهارات التفكير الجانبي الإبداعي خارج منظمة ما. في الواقع إن العلاقات المثالية في الاسـتعانة بالمصادر الخارجية تتواجد عندما تطور هذه الشـركات المشروعات معًا حيث تساهم كل شـركة على حدة بمهاراتها التكميلية في هذه العلاقة التي تعد علاقة بناء مسـتمر على مر الزمن بحيث يمكن نشر أي موارد إضافية سريعًا لمواجهة الطلب المتقلب والمتذبذب.

لماذا الصين؟

حاليًا، الجزء الأكبر من أعمال الصين التجارية في مجال الاستعانة بمصادر خارجية يأتـي من اليابـان والولايات المتحدة حيـث يوجد حضور ياباني قـوي في بعض مناطق الساحل الشرقي وداليان على وجه الخصوص. إن الاستعانة بمصادر خارجية في الولايات المتحدة الأمريكية في تزايد مستمر. ويرجع هذا غالبًا للأعداد الكبيرة من الطلاب الصينيين المتواجدين بالولايات المتحدة. وهم الآن في ترقٍّ مستمر في المستويات الإدارية المختلفة فـي الشـركات ذات المشـاريع الضخمة. أما في إنجلتـرا، فمن المتعارف عليه ـ لأسـباب تاريخيـة وثقافيـة ـ أن الهند بنظامها التعليمـي المماثل وإتقانها للغة الإنجليزية وسـط النخبـة المتعلمة أصبحت هي الاختيـار والوجهة الأولى في الاسـتعانة بمصادر خارجية فـي مجـال البرمجيات، ولكن هـذا لا يمنع أن الصين تخطو خطوات سـريعة جدًّا لتصبح هـي الوجهـة والاختيار الأول في هذا المجال. في الواقع، هنـاك تنبؤ بأن «المدن الصينية ستسـبق المـدن الهندية بحلول عام 2011 بسـبب وجود عدد من الاسـتثمارات الضخمة كالاسـتثمارات الخاصة بالبنية الأساسـية، واللغـة الإنجليزية، وموصـلات الإنترنت إلى آخره) وكلها مناسـبة ومواتية للخارج. تقوم شركات البرمجيات الهندية نفسها كما يخبر بيل ماركوس – معلق في مجال التكنولوجيا في شـنغهاي بتوسـيع عملياتها في الصين.

وقد تعهدت شركة إنفوسيس للتكنولوجيا بإنفاق 65 مليون دولار أمريكي على مدار السنوات الخمس القادمة على الجامعات في شنغهاي. كما قامت شركات هندية أخرى مثل «ويبرو وتاتا» بالاستثمار في المرافق الصينية. إن صناعة تطوير البرمجيات تعد من الخدمات ذات الطابع التنافسي في الصين حيث إن هناك حوالي 13,000 شركة برمجيات مسجلة، منها 500 شركة يعمل بها أكثر من 1,000 موظف.

إن الصين تحوي الكثير من المهارات الجيدة في مجال تكنولوجيا المعلومات. ومن الصعب إيجاد أرقام دقيقة في هذا الشأن إلا أنه يقال إن الصين تُخرِّج سنويًّا ما يقرب من 800,000 مهندس برامج (تطوير المستقبل 2007، سلسلة تقارير عن الصناعة ومفوضة من مايكروسوفت). وهؤلاء الخريجون توّاقون لإيجاد العمل، وكسب المال لتحسين أنفسهم.

هناك عدد متزايد من شركات البرمجيات التي تركز على إتاحة تطوير البرمجيات، وخدمات الكتابة المتعلقة بالشركات الأجنبية حيث إن العملاء الأجانب في الوقت الحالي يمثلون 10% من الدخل الكلي مقارنة بنسبة 70% في الهند. وإن كان هذا يتغير بسرعة حيث تشير الخطة الخمسية الحادية عشرة في عام 2010 إلى أن الحكومة الصينية قد تضاعف تركيزها على صناعة البرمجيات؛ حيث سجلت صناعة البرمجيات في الصين تزايدًا سنويًّا بنسبة 23% للنصف الأول من عام 2007 وفقًا لما ذكرته وزارة المعلومات الصينية في تقريرها الذي صدر في 29 يوليو.

وفي ديسمبر 2006 أعلنت وزارة التجارة الصينية أنها سوف تعمل على تطوير «مدينة أساسية» للعمل في مجال تقديم الاستعانة بالمصادر الخارجية. وذلك لبناء خدمة من هذا النوع بالدولة حيث تخطط الوزارة لتشجيع 100 شركة عالمية لتنقل خدمة تقديم المساعدة الخارجية إلى الصين ولترعى 1,000 مشروع من المشاريع الكبيرة والمتوسطة الحجم. وأوائل هذه المدن شنغهاي، وداليان، وزيان، وشينكسن، وشنجدو. وأيضًا بكين، وتانجيان، وجينان، ونانجينج، وهانجزو، وأوهان.

تهدف الحكومة إلى إحداث زيادة رباعية في حجم صادراتها من خدمة الاستعانة بمصادر خارجية وذلك خلال الخطة الخمسية الحالية. ولذلك، هناك تركيز كبير ومتنامٍ في الصين على خدمة الاستعانة بمصادر خارجية في مجال البرمجيات. وأي شركة تفكر في تطوير برمجيات الاستعانة بمصادر خارجية في الصين تعلم أنها تسبح مع التيار. هناك العديد من الطرق المختلفة للعمل مع منظمات تقدم المساعدة في مجال البرمجيات. وهذا يعتمد على موارد واحتياجات العمل الخاصة بالعميل كما تبيِّنه دراسات الحالة التالية:

دراسة الحالة رقم 1 : شركة إيكانو للخدمات المالية

إن شـركة إيكانو للخدمـات المالية هي مثال لإحدى الشـركات التي كانت على دراية جيـدة للغاية بما تريد تحقيقه ولكنها لم تمتلك الموارد الداخلية التي تسـاعدها على تقديم الحلول خلال الجدول الزمني المفضل. إن هذه الشـركة توفر المنتجات المالية للمسـتهلك من خلال مجموعة من تجار تجزئة في إنجلترا وأوروبا. وهي في حاجة لتطبيق جديد في مجـال نظم المعالجة للتعامل مـع تطبيقات عدة أنواع من مديونية المسـتهلك مثل بطاقة الإيـداع وبطاقة الائتمان. ومـن الواضح أن هذا النظام يجب أن يكـون نظامًا قويًّا ومتينًا بحيـث يقدم زمن اسـتجابة محددًا سـلفًا ليواكب أيضًـا ذروة حركة المـرور بعد تصميم وتوثيـق مواصفات العمل. فقد قررت شـركة إيكانو أنه بدلاً مـن تأجير موظفين إضافيين لصياغة الرموز الشـفرية؛ لأنها ستسـتخدم أحد المصادر الخارجية وقامت بالفعل بإهداء هذا العمل إلى إحدى شركات البرمجيات في بكين وتم إنجاز العمل بنجاح بشكل مرض من ناحية الوقت والميزانية ولم تجد شـركة إيكانو أي صعوبة في إدخال الشفرة على نظامهم الحالي بشراء مصدر الرموز وكتابة البيانات الخاصة بذلك. كما أن صيانة الرموز الشفرية على مر السنين لم تمثل مشكلة بالنسبة لهذه الشركة.

ومن ناحية أخرى فإن هناك شركات أخرى تتطلع إلى شركات البرمجيات الصينية لتصميم حـل متكامل وذلك للاسـتفادة من الإبداع المتزايـد والبراعة التي يتميز بهـا مطورو البرمجيات الصينيون.

دراسة الحالة رقم 2 : حلول متكاملة

ومثـال لهذه الحالة شـركة بريطانية توفر المعلومات لنوادي كمال الأجسـام. هذه الشركة لم يكن لديها مواصفات تفصيلية لمتطلبات العمل وإنما فقط فكرة عامة لما كانت تريـد تحقيقه. أرادت هذه الشـركة أن تحفـز رغبة الأعضاء في كمال الأجسـام وذلك عن طريق إمكانية إدخال البيانات والاستفسـارات والتسـاؤلات من خلال المسـاعد الشخصي الرقمي، والتليفون المحمول، والتليفون الأرضي، أو مواقع الإنترنت. وكان تزامن البيانات مطلبًا أساسيًّا ومهمًّا كنوع من الحماية للبيانات. وقد قامت شركة برمجيات صينية بتطوير بنية نظام رائعة تعمل عن قرب مع العميل بواسـطة التليفون ومتصفِّح الماسنجر والبريد الإلكتروني في وسـط آمن ومستقر. وفي الوقت نفسه هو نظام سهل بالنسبة للمستخدم. لقـد نجحت هذه الشـركة في تأميـن الوصول عن بعـد للمواقع الممكنة من المتحمسـين والعاشـقين لكمال الأجسـام. لقد خرجت هذه الشـركة الصينية بحل مبدع تم تقديمه في ميعاده وفقًا للميزانية برغم من تعقيده ومن مشاركة ومقارنة المعلومات عن سير الأحداث بسـهولة وأمان. ويتم ترويجه الآن بشكل ناجح كحل برمجي مثالي للصناعات العاملة في مجال الصحة.

من المعروف أن الصينيين كالمادة المطبوعة حيث إنهم بارعون في تعقب وتقليد مطلب محدد ومعروف جيدًا والقيام به بأسعار أرخص. إن نظام التعليم لديهم قائم على التعلم عن ظهر قلب وإلقاء الأسئلة كما كان تحدي الأفكار مهمًا وحاسمًا بدأ بالنسبة للمعلمين. أما مع انتشار الإنترنت، فإن هذا الأمر في تغيير مستمر حيث أصبح الابتكار والاختراع هو الثقافة السائدة الآن. من خلال مجلس الإدارة نجد هناك تحولاً من شعار «صُنع في الصين» إلى «تم تطويره في الصين». وهذا صحيح إلى حد كبير فيما يخص تطوير البرمجيات.

بالرغم من أن هناك إمكانية الحصول على كتابة برمجيات ما بأسعار زهيدة وبمواصفات محددة وجيدة، إلا أنه سيكون أكثر من كفاءة لو شاركت شركة صينية في وضع المنطق والمواصفات والبنية الخاصة بالحلول حيث يمكن ضمان إبداع أصلي لحل المشكلات. في الواقع أعلنت الوكالة العالمية لحقوق الملكية الفكرية في أغسطس 2007 أن الصين قد سجلت ما يزيد على 170,000 براءة اختراع في 2005 أي ما يزيد بنسبة الثلث عن العام الماضي لتحتل الصين المرتبة الثالثة في العالم بعد اليابان والولايات المتحدة الأمريكية في تسجيل حقوق الملكية الفكرية.

إن الأسئلة الواردة في دراسات الحالة توضح الفكرة الرئيسية في خطاب ألقاه بيل جيتس رئيس مجلس إدارة شركة مايكروسوفت في منتدى آسيا «بؤو» في أبريل هذا العام. ونصه كالتالي:

> «إن التقدم في آسيا مذهل جدًا ولا يُصدق» ومن المذهل رؤيته شخصيًا. يمكنك أن تذهب إلى الجامعات لترى كيف أصبحت قاعات المحاضرات بقدرات عالمية الطراز. لقد قامت شركة مايكروسوفت بعمل مركز أبحاث هنا في آسيا منذ عشر سنوات وكانت النتائج مذهلة إلى حد كبير. فالصين تدخل ضمن أفضل دول في العالم في الأعمال التي تقدمها. لا تستفيد آسيا فقط من التكنولوجيا ولكنها مصدر أساسي ورئيسي للاقتراحات والتقدم التكنولوجي فقد تم عمل دراسة في الولايات المتحدة نتساءل فيها «من أين سيأتي بيل جيتس التالي؟» وجاءت النتيجة بأن 60% من الولايات المتحدة ذكروا بأن النجاح المذهل القادم سيأتي ويكون مصدره آسيا. وأعتقد أن هذه النتيجة حقيقية فعلاً، ومذهلة؛ لأن الاستثمارات والتغيرات هنا سوف تؤدي حتمًا إلى عمل إبداعي وابتكاري»

إن الشركات البريطانية في حاجة للاستفادة من هذا المورد المتنامي الإبداعي من الأفكار؛ لأن منافسيه العالميين يقومون بعمل هذا.

الميـزة الأخـرى للصين هي بنية الاتصالات القوية والمنتشـرة التي تتميز بها. فعلى سبيل المثال، هناك تنبؤ باشتراك حوالي 80 مليون في الشبكات ذات النطاق الواسع هذه السنة – وأن تتجاوز الولايات المتحدة كأكبر بنية اتصالات في العالم.

إن تكاليف العمل عامة أقل من الهند. في الواقع، شـركات البرمجيات الهندية نفسـها تستعين بالصين في هذا المجال فالتكاليف في تزايد في الساحل الشرقي الكبير في بكين وشـنغهاي مـع تزايد الرواتب بنسـبة 10: 15% ولكن الحكومة الصينية تشـجع تطوير البرمجيـات فـي غرب الصين مثل « شـينجدو» حيث إن التكاليف أقـل بكثير والموظفين يتحلَّون بالالتزام.

من المحتمل أن يكون السـبب الرئيسي للاسـتعانة بالصين في مجال البرمجيات هو أخلاقيات العمل الصينية. من الصعب أن نصف - لكن الالتزام الكامل والدقيق نحو النجاح ملموس من جانب أي شخص تعرض له.

قضايا واهتمامات

بالنسـبة للشركات التي لم تقم أبدًا بالاسـتعانة بمصادر خارجية، من السهل إيجاد أسـباب عدم الاسـتعانة بالصين في مجال البرمجيات. وفيما يلي أهم هذه الأسـباب التي عادة ما تثير القلق لدى البعض:

ضعف حماية حقوق الملكية الفكرية

ذكر مؤتمر عُقد مؤخرًا:

«بعد خمس سنوات من دخول الصين منظمة التجارة العالمية تقول معظم الشركات إن الحكومة الصينية بصفة عامة قد بدأت في وضع بيئة أكثر جدية وشفافية للملكية الفكرية. ومع ذلك ما زال الإطار التشريعي والتنفيذ الإداري للملكية الفكرية لديها يسير شوطًا طويلاً عليها أن تقطعه قبل أن تصبح بالكفاءة المطلوبة فعلاً.»

بالرغـم من أنه ما زال هناك مسـافة لتقطعها الآن حماية حقـوق الملكية الفكرية إلا أنهـا تقع في بؤرة الاهتمام. فالشـركات الصينية تأخذ بعضها البعض بشـكل متزايد إلى المحاكم. وذلك للإخلال بالملكية الفكرية وقد أصبحت المحاكم أكثر خبرة في التعامل مع مثل هذه القضايا وأكثر صرامة أيضًا.

إن الشـركات الرائدة المتزايدة في العمـل الدولي على قدر كبير من الوعي والاهتمام بالقلـق والاهتمام الخارجي بحماية حقوق الملكية الفكرية وتخطو خطوات هائلة لتدعيم هـذا الاتجاه حيث إنها لاحظت مـدى أهمية طمأنة العملاء وخاصة هـؤلاء الذين يأخذون حمايـة الملكيـة الفكرية علـى محمل الجـد ويتعاملون بصرامة شـديدة جـدًّا في دعمها وتقويتهـا. كمـا يقال إن الحماية الجيـدة للملكية الفكرية تنبع في الأسـاس من انخفاض معدل دوران الموظفين.

آخذين في الاعتبار وجود شـريك لنـا في عملية تقديم المسـاعدة الخارجية، نلاحظ أن خطة شـاملة لحماية حقوق الملكية الفكرية تمكنا من قياس مدى كفاءة شركة ما. يعد تأكيد الاتفاق على اتفاقية عدم الكشـف اتفاقية جيدة ضرورية جدًّا وتكون الشـركة لديها عدة طرق لحماية عمل عملائها. يصبح لدى الشركة في هذه الحالة مكتب مؤمن يعمل كل عميل بشكل مستقل ومزود بشفرة دخول ونظام مراقبة سري للوثائق وأيضًا كل موظف لديه عقد يتمتع بالسرية والخصوصية ومدعم بالتعليم والتمرين المستمر.

ضعف مهارات اللغة الإنجليزية

إن المهارات اللغوية وإتاحة الفرصة للسفر عبر البحار يمكنهما أن تؤثرا إيجابيًّا جدًّا على الموظفين. فكل الخريجين يجب أن يخوضوا اختبارًا باللغة القومية والذين يحصلون علـى المسـتوى الخامس فـي امتحان اللغة الصينيـة – الإنجليزية يعتبـرون ممن لديهم معرفة عملية باللغة الإنجليزية وبعض الشـركات لديها سياسـة «اللغـة الإنجليزية فقط» حتـى يتمكـن كل موظفيها من التحدث مع العملاء بالخارج. فـي الواقع، هناك ختم معين مرتبط بالعمل مع عملاء عبر البحار مما يؤدي إلى بقاء الموظفين واسـتمرارهم. فالعديد من كبار المديرين قد سـافروا كثيرًا وعلى معرفـة جيدة باللغة الإنجليزية وهم أيضًا على علـم كيف تميل الشـركات الأجنبية إلى العمل. بعض الشـركات الأخرى مملوكة للأجانب وغالبًا تكون الولايات المتحدة. ولذا، يصبح موضوع اللغة ليس مشكلة.

ضعف الثقة في الموظفين

إن التنقل بين الوظائف يعد مشكلة في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات وخاصة بمعدلات دوران بما يزيد عن نسـبة 15% أو 20% ولكن هذه المشكلة يمكن التحكم فيها فـي الشـركات ذات الإدارة الجيدة؛ حيـث يمكن الاحتفاظ بالموظفين مـن خلال الرواتب الجيدة والترقيات.

فقد رُوي عن إحدى شركات برمجيات ذات برنامج لغوي جيد أنها منعت معدل الدوران عن الزيادة عن 3%. ومع ذلك، فقد أبلغ أنه ورد لها ما يزيد من 20,000 سيرة ذاتية من المتقدمين خلال سنة واحدة. بالطبع يعد الاحتفاظ بالموظفين واستمرار بقائهم من أكبر التحديات التي تواجه مدن الساحل الشرقي الرسمي. أما بالنسبة للساحل الغربي حيث تختلف نوعية الحياة والبيئة، فيعد من العوامل المهمة. ولذا لا يعد هناك مشكلة.

سير العمليات الداخلية للشركة ربما لا يكون جيدًا بما فيه الكفاية

قم بالبحث عن نموذج نضوج القدرات أو نموذج لمستوى نضوج القدرات والاندماج. يعد هذان النموذجان هما المقياس لمدى فاعلية الأنظمة والمناخ داخل منظمة ما وزيادة هذا المستوى بما يفوق المستوى الخامس، وهو مؤشر على مدى جدية الشركة فيما يخص سير عملياتها الداخلية وبيئتها ومدى قوة أنظمتها؛ لأنها تعطي قياسًا عن مدى التزام الشركة بجودة العمل بما فيها حماية حقوق الملكية الفكرية.

جودة الرموز الشفرية

هذه الجودة كافية بالنسبة لشركات مثل « IBM » / مايكروسوفت/ إنتيل/ سيمنس/ نوكيا والتي لديها مرافق ضخمة لتطوير البرمجيات في الصين وهناك المزيد في الطريق. إن هدف الحكومة الصينية هو تشجيع 100 شركة عالمية على نقل خدمات «المساعدة الخارجية» إلى الصين. وتهدف أيضًا إلى تعزيز ورعاية 1000 شركة كبيرة ومتوسطة الحجم تقدم خدمات المساعدة الخارجية في الصين (وزارة التجارة، إصدارات إخبارية، ديسمبر، 2006).

قضايا فروق التوقيت

إن هذه المسالة يمكن أن تعد ميزة إيجابية إذا تم التخطيط الجيد لها حيث يمكن أن تظل مشروعات البرمجيات تعمل عدة ساعات أكثر خلال اليوم.

مواكبة الأحداث

من الواضح أن التأكد من الاتصال الوثيق مهم جدًّا للشركات. ولذلك، تستخدم الوصول المباشر بالإنترنت مثل بروتوكول الإنترنت الصوتي وسوق الأوراق المالية وما إلى ذلك لتحقيق هذا النوع من التواصل.

الاعتراضات الراجعة للعاطفة مثل «تصدير الوظائف» أو الاحتفاظ بمعدلات الرواتب المنخفضة في إنجلترا

بصراحة، هذه الاعتراضات لا تمثل تحليلاً عن قرب حيث إن هناك عائقًا رهيبًا في المهارات الجيدة في مجال تكنولوجيا المعلومات في إنجلترا. في الواقع إن الشركات التي تصدِّر مواردها من أكثر المواقع غلاء في العالم؛ لأنها غالبًا ما تكون الأسرع نموًّا، وتنافس بقوة. ولذلك، فهي مصدر متنامٍ للعمالة.

المرحلة التالية

بينما تتطور الشركات في ظل احتياجها لتطوير البرمجيات فإن المرحلة التالية ربما تكون إنشاء مركز تطوير خارجي. وذلك من خلال إما التواصل مع شركة برمجيات متواجدة بالفعل أو مع شركة مملوكة بالكامل للأجانب. ولذلك، تتنافس العديد من المدن الصينية بقوة من أجل عمل الاستثمارات الداخلية التي تقود إلى نمو العمالة. فالعديد منها الآن يمتلك البرمجيات الخاصة به وبعض المدن تقوم بالترويج للإصدارات الأولية من برمجياتها حيثما تستطيع الشركات الأجنبية البدء بأقل استثمار وأقل بيروقراطية. وبالرغم من أن الحكومة الصينية تسعى لتوحيد معدل ضريبة الدخل على الشركات لتكون 25% في يناير 2008 إلا أنها ستكون 15% للشركات التي تعمل في مجال التقنية المتطورة. كما أنها تسعى لخفض نفقات البحث والتطوير بنسبة 150% للشركات ذات التقنية الجديدة.

الخلاصة

يتنبَّأ المحللون بأن الصين سوف تصبح من أكبر مقدِّمي خدمات المساعدة البرمجية (وزارة التجار إصدارات إخبارية 14 ديسمبر 2006). ولذلك، تقدَّمْ بهذه الخطوة وقُمْ بالاستفادة من أسرع اقتصاد نامٍ في العالم.

تم العمل مع هذا المخزون الهائل من الأفراد المبدعين ذوي الكفاءات الأعلى في العالم؛ لأن الشركات التي تقوم بهذا سوف تكون في وضع يؤهلها للمنافسة والنجاح عالميًّا.

ملحوظة: لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى د. آنا بانج من شركة أفينجتون للأنظمة (المحدودة)، وكريس شيونج من مجلس الأعمال البريطاني الصيني في بكين على مساعدتهما القيمة في هذا الكتاب.

31

دراسات حالة في التجارة والخدمات

مجلس الأعمال البريطاني الصيني

يحتوي هذا الفصل على سلسلة مكونة من دراسات حالة تتضمن الشركات البريطانية التـــي تقوم الصين بالتجارة معها بالإضافة إلى قطاع الخدمات في الصين. وبهذا يتشـــابه مع الفصل الخامس والعشرين من الكتاب. وكما ورد سابقًا تُعتبر كل دراسة حالة نموذجًا مصغرًا لبيان أنشطة الشركات التي ساهمت بدور بارز في البيان البريطاني الصيني الذي تم طرحه – وفيما يلي بيان بأسماء الشركات الست المساهمة في هذا الموجز الوافي:

- فيرجين
- منتجات واتس يوريثن.
- منزيس للطيران.
- سي. إي. إل (CEL) العالمية.
- ساسان لتصميمات الخزف.
- شيفيلد المتحدة.

فيرجين

أصبحت فيرجين الخط الجوي الوحيد للانتقال يوميًّا ما بين شنغهاي ولندن منذ ديسمبر 2005، كما قامت أيضًا بالعمل في مجال نقل الأنابيب مما مكّنها من التغلب على منافسها الرئيسي الخطوط الجوية البريطانية لتصبح الخطوط الجوية الوحيدة التي تعمل يوميا ما بين الصين وإنجلترا مما استدعى بالضرورة سفر السيد ريتشارد برانسون مؤسس شركة فيرجين ورئيسها للاحتفال بهذا النجاح.

كانت رحلة فيرجين في الصين شاقة حقًّا. وبحلول عام 1998 بدأت فيرجين التفكير في الانتقال إلى شنغهاي وقد احتاج ذلك إلى الكثير من المفاوضات والإجراءات المطولة نظرًا لكونه حدثًا ضخمًا. وكان الأمر الذي أثار الكثير من التساؤل هو لماذا شنغهاي؟. لقد قدمت فيرجين شنغهاي كمدخل رئيسي للصين بالإضافة إلى كونها مدينة مزدهرة ومثيرة للإعجاب؛ حيث إنها في حد ذاتها مقصد للكثيرين.

فوائد حركة النقل الأولى

لقد كان هناك سبب آخر مهم لإقناع فيرجين باختيار مثل هذه المدينة القادرة على الازدهار واستعادة شهرتها كباريس الشرق في مرحلة ما قبل الحرب بهذا المعدل السريع؛ حيث إن شنغهاي حازت على ثقة فيرجين باعتبارها مدينة نشطة وقادرة على إقامة سوق تجاري هائل كما تتميز بانفرادها في مجال الخطوط الجوية حيث إنها التجربة الأولى لفيرجين لفتح طريق جديد للعمل كأول ناقلة بريطانية بالطائرات. في كل الحالات السابقة، كانت الخطوط الجوية البريطانية تفتح طريقًا جديدًا وتتبع فيرجين خطاها فيه.

ربما يبدو الأمر مثيرًا للاهتمام حيث إن إطلاق قناة جديدة للعمل يعد أمرًا مشحونًا بالتحديات الجديرة بالاهتمام. أولاً، لا يستطيع أحد أن ينكر الحقيقة الملموسة لوجود كيان للصين. وعلى الرغم من ذلك، تواجه جميع المشروعات الأجنبية نطاقًا واسعًا من التحديات المتمثلة في التطبيق غير المتفق عليه لمجموعة من القوانين والقواعد، بالإضافة إلى الإجراءات الحكومية الرئيسية. وتتفاقم هذه المشاكل في القيام بالأعمال عندما يتعلق الأمر بفتح قناة جوية للعمل حيث إنها تتضمن في بادئ الأمر مبادلة مشتركة لحقوق هبوط الطائرات الصينية لاحتلال مراكز متماثلة في الشركات بلندن.

ثانيًا، قدمت المنطقة الرئيسية بالصين سوقًا جديدًا تمامًا للصين بعد أن قامت بضمان جميع حقوق الطيران لها. ولقد قامت الخطوط الجوية بالفعل بالعمل على خط

هونج كونج ولكن ذلك لم يتعارض مع اعتبار الصين الأم نوعًا جديدًا من الأسواق، ويتطلب الحث على إطلاق سـوق جديدة للعمل على خطوط جديدة لم تتم تجربتها تشـجيعًا هائلاً لإقناع الممولين لهذا المشـروع، ليس فقط بسـبل توفير الثقة والراحة ولكن بكسـب ثقة الناس في توافر عنصر الأمان.

الحصول على السعر المناسب

إن الأمور المتعلقة بوضع الأسـعار تشـكل عنصرًا أساسـيًّا من عناصر إستراتيجية العمـل فـي أي خط جوي في أنحـاء العالم وليس فقـط في الصين. لـم تتوافر حتى الآن ميزانيـة خاصة للانتقال على خطوط الطيران في مصـر، ولكن على الرغم من ذلك بقيت الأسـعار هـي العنصر المهيمن علـى الأمة التي بـدأت مؤخرًا بالانتقال نسـبيًّا عن طريق الطيران من الصين وإليها والتي بقيت فيها معدلات الدخل العادية أقل بشـكل نسـبي من الغـرب. وعلى الرغم من الزيـادة المطردة في النمو الاقتصادي خلال السـنوات الأخيرة. والمصادفـة السـعيدة، قام اللون الأحمر الداخل في تكوين شـعار **فيرجيـن** بدور إيجابي لتماثله مع الثقافة التي تربط بين اللون الأحمر ومشاعر التعبير عن السعادة والاحتفال.

لقـد تزايد عدد الركاب تدريجيًّا بعد افتتاح الطريق الجديد في 1999 ولكن عائد ذلك على الاسـتثمارات ظل بطيئًا في الظهور. وهذا يرجع إلى الحقيقة السـائدة بأن الشـركة يجب أن تقوم باسـتثمار الموارد وإنشـاء البنية الأسـاسـية للتحكم في القناة. ولكنها على الرغـم من ذلك بـدأت بتنظيم رحلات طيران مرتين في الأسـبوع ثم قامـت بزيادتها إلى أربع مرات بعـد مرور عامين ويمكن مقارنة هذا الإجراء بنظام الفنادق التي تقوم بإدارة أعمالها بنسبة 25% فقط من قدرات تشغيل الفندق المتوافرة لديها.

المزيد من الانطلاق للقاء على القمة

لقد كانت السـنوات الأولى لشـركة **فيرجين** في الصين مشحونة بالصراعات القوية علـى حد تعبير **كريـس هامفريز** المدير العـام لفيرجين. ويؤكد ذلك إدلاء أفراد الشـركة برأيهم أن السوق الصيني كان مجازفة غير محسوبة وأن شركة الخطوط الجوية يجب أن تتدارك خسارتها وتنسحب على الرغم من ذلك أوضح التقرير أن **فيرجين** يجب أن تستمر في مسـيرتها وتنتظر النتائج من وراء ذلك. لقد كانت تجربة جديدة على كل المسـتويات ولكن الدروس المسـتفادة من فتح قناة جديـدة للملاحة الجوية في الصين قدمت نصائح قيمة ستساعد في إنشاء قنوات أخرى جديدة في المستقبل.

لـم يعتمد اتخاذ هـذا القرار على أي عوامل أو أحداث خارجية مما ساهم في جعل المشروع أكثر تحديًا حيث أثرت هجمات 11 سبتمبر 2001 على برجي مركز التجارة العالمي، وأزمة مرض **سارس** 2003، وحرب الخليج في العام نفسه تأثيرًا ملحوظًا على حركة التنقلات على مستوى العالم وخاصة في الولايات المتحدة. وجاء تأثير مرض **السارس** الذي انطلق من الصين ثم انتشر سريعًا إلى هونج كونج. ولكن كما جرت العادة تحولت هذه الكارثة إلى فرصة سانحة لمستغليها حيث اعتبرت **فيرجين** أن أفضل وسيلة للرد على ذلك هو استمرار إرسال رحلات الطيران. وعلى الرغم من الخسارة الاقتصادية المؤكد حدوثها لا محالة، فقد تطوعت أطقم العمل في الطائرات بالبقاء في الصين ورفضت الانتقال إلى دول العالم الثالث كما فعلت ناقلات الطائرات الأخرى في الاتحاد الأوروبي أثناء انتشار مرض **السارس** مما ترك انطباعًا جيدًا عن النوايا الحسنة لخطوط الطيران على المدى البعيد وتمت الإشارة إلى التزام **فيرجين** بإدارة سوقها مهما كانت الظروف. ولذلك، كُتب لفيرجين البقاء. وعندما حدث ذلك لم يكن الموقف سيئًا على الإطلاق حيث إنها استمرت في نقل الحمولات على الرغم من انخفاض عدد الركاب إلى الصفر.

اقتحام مجال المنافسة

ازدهر نشاط الأعمال مرة أخرى بعد أزمة **السارس**؛ مما أدى إلى اقتحام الخطوط الجوية مجال المنافسة على طريق لندن- شنغهاي وبدأت شرق الصين عام 2004 في التنسيق مع **فيرجين** لتنظيم 4 رحلات طيران في الأسبوع. وفي العام التالي قامت الخطوط الجوية البريطانية بإضافة شنغهاي إلى قائمتها بإطلاق خمس رحلات طيران إليها أسبوعيًّا بعد أن كان نشاطها مقتصرًا على بكين فقط. وكان هذا من دواعي ازدياد اهتمام **فيرجين** بتطوير خدماتها لتصبح قادرة على تنظيم الرحلات يوميًّا بدءًا من ديسمبر 2005 استطاعت الشركة في النهاية إتاحة فرصة الاختيار لعملائها وخصوصًا المسافرين رجال الأعمال في أي يوم حسب اختيارهم.

ولم يقتصر الأمر على رحلات الطيران فقط حيث إن السوق بالإضافة إلى ذلك أصبح على قدر عالٍ من المنافسة، وظل الأمر متعلقًا بالمواسم بعض الشيء حيث كانت الخطوط الجوية تتحمل ضعف عدد الركاب في فصل الصيف بينما ظلت معدلات الحجز أقل في فصل الشتاء ويقدر الفرق عامة على العدد الكلي للمسافرين الصينيين. ففي فصل الصيف يتجه حوالي 90% من المسافرين من الطلاب والمدرسين الصينيين إلى الولايات المتحدة بغرض الحصول على دورات تدريبية في اللغة الإنجليزية. ومن المتوقع أن تزداد هذه النسبة في

فصــول الصيف القادمة وقد قامــت الولايات المتحدة بمنح إمكانيــة الدخول للقادمين من مســافات بعيدة مما ســمح للمجموعات السياحية الصينية بالســفر إلى هناك في الإجازات ولكــن هذا لا يعد أمــرًا محتومًا لعدة أســباب، أولها التكلفة العالية للحصول على تأشــيرة دخول الولايات المتحدة والتي قد تصل إلى حوالي 25% من تكاليف الزيارة الكلية.

توفير الضمان للسياح

أحد المشاكل الأخرى التي تواجهها الشركة هي ضرورة تنظيم الرحلات عن طريق شــركات طيران معتمــدة يجب أن تلتزم بضمــان مصداقية كل مجموعة مــن مجموعاتها الســياحية بحيث لو تخلفت إحدى هذه المجموعات عن الرحلة يؤدي هذا إلى فقدان وكالة السفريات مصداقيتها على الفور. ولذلك، فإنه ليس من المثير للدهشة أن يعارض البعض خوض مثل هذه المغامرة.

آخر هذه الأسباب هو أن العمل مع المجموعات السياحية لا يكون دائمًا مربحًا بالقدر الكافي كما أن وكالات الســفريات المتحكمة في ســوق المجموعات السياحية تبذل جهودًا مضنية في تعاملها مع عملاء يريدون دائمًا الوصول إلى أفضل الصفقات بأرخص الأسعار، ولكن هذا قد يسبب الكثير من المتاعب لشركات النقل حيث إن المجموعات السياحية قد تقوم بحجز عدد كبير من المقاعد ثم تقوم بإلغاء أو تغيير الحجز في آخر دقيقة (قبل الموعد بمدة قليلة). وقد توقفت **لوفتهانزا** عن التعامل مع المجموعات السياحية للسبب ذاته.

يكمن المستقبل المُشرق للخط الجوي الجديد غالبًا في محاولة جذب رجال الأعمال والصفوة من السياح الصينيين للسفر في أي وقت من العام وليس في فصل الصيف فقط. ولقــد أظهــرت البيانات الخاصة بفيرجيــن أن عدد الركاب الصينييــن والأجانب في فصل الشتاء متساوٍ تقريبًا. وهذا يشير إلى الفجوة المحتملة في السوق.

وبعــد زيادة الاســتثمار الخارجي في الصين الذي يمثل خطــوة ملحوظة في التقدم حيث إن استثمار إنجلترا المتمركز في قنصلية شنغهاي يحث المزيد من الشركات الصينية على فتح فروع لها في إنجلترا. لقد بدأ الاستثمار والتجارة في الوكالة وليست إنجلترا في استنفاد مدخراته وذلك وفقًا لتعليق **كريس هامفريز**.

توسيع نطاق الأعمال

تعد الصين ســوقًا رئيســيًّا لشــركة **فيرجين** ليــس فقط في مجال خطــوط الطيران ولكنهــا تتطلــع إلى إقامة مســتودع كبير لها في شــنغهاي كما تطمح في إمداد نشــاطها

إلى الهواتف المحمولة والمشـروبات الخفيفة والفنادق والنوادي الصحية وأسـواق البيع بالقطاعات الأخرى.

في الوقت ذاته تتطلع **فيرجين** إلى إضافة بكين إلى الطرق الجوية للصين الأم وتنظم رحلة طيران لهـا ما بين لندن وهونج كونج مرتين يوميًا. وقـد يكون من الأفضل تنظيم رحلات من كل أرجاء الصين ولكن ذلك يعتمد على مراكز هبوط الطائرات في مطار **هيثرو** الـذي يعتمد بدوره على قيام **هيثرو** ببنـاء مدرجة ثالثة لهبوط الطائرات. تحاول **فيرجين** اقتناء المزيد من الطائرات لتزويد الطاقة الاستيعابية في خطوطها الجوية الصينية.

منتجات واتس يوريثن

لقـد ازدادت الحاجة إلـى الصين في كل المنتجات تقريبًا بشـكل سـريع وأدت هذه الزيادة في الاقتصاد إلى إتاحة الفرصة لكل الشركات سواء كانت كبيرة أو صغيرة. فعلى سـبيل المثال، قامت منتجـات **واتس يوريثن** من بين منتجات أخـرى بإنتاج مادة المطاط التي يتم اسـتخدامها في أعمال الطباعة على الحرير بكشـف إمكانية التعامل مع الأسواق الصينية ووجدت أن النتائج مبشرة لإمكانية تواجد الفرص معها.

يعـد البوليوريثن جوهرة حقيقية فهو عبـارة عن مزيج من ثلاثة أنواع مختلفة من البوليميرز وهو صلب مثل الحديد وفي الوقت نفســه قابل للطي مثل المطاط. وهذا راجع إلى المزيج الذي يتكون منه ويعد مادة مفيدة لأنه لا يبلى، لا يحتاج للطلاء، ويمكن تشكيله بالإضافة إلى أنه يمكن إنتاج كميات كبيرة منه بسهولة.

لقد قامت إحدى الشركات بالاعتماد بشكل كبير على هذا الاكتشاف كما قامت منتجات **واتس يوريثن** التي تعد جزءًا من مجموعة ليدني للكهرباء بإعداد وخلط وتحضير ما يُسمى البوليوريثن لمدة تزيد عن 25 عامًا. تسـتطيع مصانع الشـركة صنع أي شـيء من الأثاث القديم والمركبات (من أي شيء يعتمد على الإطارات ليس فقط المركبات) للاستخدام في الجزء الأكبر من نشاطه. وهو المطاط الذي يستخدم عادة في الطباعة على الحرير.

أعمال الصين التجارية

تقـوم واتـس ببيع منتجاتها في كل أنحاء العالم ولقد كانت الصين دائمًا سـوقًا لها وجهة نظرها فالبيع للصين يعد بمثابة الحصول على عميل في هونج كونج. تمتلك واتس دائمًـا الشـعور بأن مبيعاتها على الرغم من كونها مُرضيـة إلا أنها أقل مما يجب أن تكون عليه. وقد شـعرت الشركة بأن العميل لم يكن يعمل بكل استطاعته في الأسطح المطاطية

المستخدمة في طباعة الأسطوانات وفي قطاع الإلكترونيات. أوضح المدير الفني لمبيعات **مايك ساوندرز** أن الخطأ لم يكن من قبل العميل ولكن **واتس** شعرت فقط أن بإمكانها عمل أكثر من ذلك غير أن **مايك ساوندرز** أوضح أنه كان ينبغي عليهم توخي الحذر عند توضيح الأمر له؛ لأن الشركة قامت ببناء علاقة جيدة معه. وهو لا يريد تدميرها.

كانت الخطوة الأولى **لمايك ساوندرز** هي التعرف على إمكانيات السوق حيث إن بعض تقارير السوق أوضحت أن هناك احتمالاً لوجود حالة قوية للأسطح المطاطية وخاصة في مجال الإلكترونيات. ولقد قام بزيارة كل المعارض والأسواق الهامة التي تعمل في تجارة الطابعات في شنغهاي في عام 2003 وفي **تيانجين** في العام التالي مما ساهم في توزيع منتجات **واتس**. وخلال هذا التقدم الذي استمر حتى نهاية عام 2003 التحقت **واتس** في شنغهاي **بمجلس الأعمال البريطاني الصيني**. وحصلت مباشرة على مكتب مستقل في شنغهاي. وكان الهدف من ذلك هو بناء قاعدة من العملاء في الصين.

تم الوصول إلى اتفاق مقبول استمر من خلاله عميل هونج كونج في تسويق منتجات **واتس** من المطاط وقامت **واتس** بنفسها بالاتفاق مع عميل آخر لبيع منتج جديد من منتجات المطاط إلى الصين الذي يدعى **(أورا)**. كما توصل **مايك ساوندرز** في النهاية إلى أن الصين تحتاج إلى التفاني والمثابرة، والقدرة على تخطى أي عدد من التحديات.

منزيس للطيران

قامت وكالة **منزيس** للطيران المتخصصة في كل الأمور المتعلقة بالملاحة الجوية والمطارات بتوقيع اتفاقية مشتركة مع سلطة المطار الجوي في شنغهاي عام 2003 ولقد أعلن **كريس هيتشنسون** المدير العام أن تقدم الشركة في المكان الصحيح وفي التوقيت الصحيح هو دون شك السبب في الازدهار الكبير في الملاحة في السوق الصيني وأكثر ما يثير حماسته وتشجيعه هو الثقة في استمرارية هذا النمو.

الأيام الخوالي

بدأت الشركة التعاقد مع السوق الصيني عام 2000 من خلال حصولها على شركة **أوجدين** للملاحة الجوية التي حققت لها التواجد في هونج كونج وماكاو. وكانت الخطوة التالية لذلك هي التوسع في الصين فبدلاً من الاقتصار على الموانى الجوية الرئيسية قررت **منزيس** للملاحة الجوية السعي وراء الحصول على الموانى الثانوية (الفرعية).

اتجهت الشـركة إلى شـينجدو لعدة أسـباب منها سياسـة حكومتها المركزية التي تدعي (الانطلاق للغرب) والتي تقدم بعض الحوافز والسندات بالإضافة إلى الصلة القائمة مع ميناء شـينجدو التي احتلت لاحقًا المركز السـادس والسابع في عدد الركاب والحمولة على التوالي وتأتي في نهاية هذه الأسـباب سلطة المطار في شينجدو التي أشادت بشركة منزيس كواحدة من أكثر الشركات إنتاجًا وابتكارًا في الصين – كان لا بد من وجود شريك جديد لأنه لا يوجد أدنى فرصة للمشاريع المملوكة بالكامل للأجانب في هذه الصناعة.

لقد تضمن التعاقد الأخير من سـلطة ميناء شـينجدو استثمارًا بمبلغ 2 مليون دولار أمريكـي لحصة قيمتها 40% توفر حق امتلاك لمدة 10 سـنوات مـع إمكانية مدة الفترة خمس سـنوات. ونتيجة لذلك تكلف هذا المشـروع المشـترك 4 ملايين رنمينبي (حوالي 260,000 جنيه إسترليني) زيادة لشراء عربات مصنوعة محليًّا لحمل سُلَّم الطائرة.

تشغيل المشروع المشترك

بدأت الشـركة عملها في الأيام الأولى من 2004 وكانت الأشـهر الاثنا عشـر الأولى مشـحونة بالتوتر، ولكن المشروع المشـترك كان يقوم بدوره على أكمل وجه منذ بدايته مـن حيث توفير الركاب والحمولة وطائرات الشـحن وصيانة خطوط الطائرات بالإضافة إلى صيانة المعدات الأرضية.

في بداية عام 2005، كانت الطائرات تنقل حمولات تصل إلى 600 طن يوميًّا منها 90% محلي. ويشـير إجمالي التقديرات إلى أن مطار شـينجدو الجـوي قام بنقل حوالي 21,000 طن من الحمولة في شـوانجوليو (اسـم ميناء شينجدو) عام 2004 وقامت ببناء محطة جديدة لنقل الحمولات، سعتها 100,000م2 ليتم افتتاحها في 2007. كما استمرت الزيـادة في عـدد الركاب لترتفع مـن 7,5 مليون في عام 2002 إلـى 10 ملايين في عام 2004 وكان مقدرًا لها أن تصل إلى 11 مليون بحلول عام 2005.

ولقد قام هذا المشروع المشترك تحت تأثير شركة **منزيس** بمتابعة 30 إلى 70 رحلة مغادرة يوميًّا حسـب الموسم حيث إن فترة الصيف والإجازات الرسمية الثلاثة (الأسابيع الذهبيـة) كانت تعتبر وقت الـذروة في العمل. وقد أدى هذا التوسـع إلى زيادة الضغوط على موارد هذا المشروع المشترك. ومن المحتم أن يحتاج هذا التدفق في النمو إلى تعيين طاقـم جديد لتحمل ضغوط العمل ولكن العمـل بمثابرة مع فريق العمل والإدارة الجديدة أدى إلى إمكانية إنجاز الأعمال بأكملها دون الاحتياج إلى أي زيادة في الأيدي العاملة.

قام المشروع المشترك في العام التالي بتبني مجموعة من خريجي الكليات والجامعات واستفاد من فترة الشتاء ليقوم بتدريبهم وتنمية قدراتهم لمواكبة النمو المتزايد المتوقع حدوثه. كما قام بالإعلان عن طلب طاقم مهندسين.

وعلى الرغم من أن الكم عامل أساسي إلا أنه لا يغني عن أهمية الكيف، فشركة **منزيس** مقتنعة تمامًا بأنه يجب عليها الاستعداد للعمليات والالتزام بها لتتناسب مع أرقى المستويات وتم تحديد الأهداف التي تتيح الفرصة للتنمية المستمرة كما توجد حوافز للمساعدة على تحسين الأداء. تم وضع المقاييس الصناعية مثل (AHS 1000) لإتاحة الفرصة لعمل تقارير ومقايسات أفضل.

كان من المتوقع أن يقوم المشروع المشترك بتحقيق ربح عملي صغير في عامه الأول، ولكن العكس هو الذي حدث بسبب ازدهار العمل بالإضافة إلى المرونة والكفاءة المتزايدة في القوة العاملة ومراقبة التكاليف الصارمة والتحكم الهائل في الحسابات والإدارة التي أدت إلى زيادة المعدلات المتوقعة للدخل كما تم استغلال الأرباح بشكل جيد للسماح للمشروع المشترك بمزيد من الاستثمارات في المعدلات والموارد البشرية.

وبحلول عام 2005، كان هناك حوالي 60 رحلة يوميًا. وكان التساؤل الأكبر هو متى تبدأ شنغهاي رحلاتها المباشرة إلى أوروبا والولايات المتحدة، في الوقت الذي اشتهرت فيه خمس حاملات طائرات في هذا المجال. وهي مارتين إير، وإير فرانس، ولوفتهانزا، والخليج، والخطوط الجوية الفلبينية المعروفة بأهميتها في هذا الصدد. وتم توسيع مدخل الركاب في 2004، وتوجد خطط لبناء مهبط طائرات ثانٍ في 2010.

سي. إي. إل (CEL) العالمية

في عام 1965 الذي شهد ازدهار المشروعات استطاعت الشركة إدارة شحنتها في بولندا والاتحاد السوفيتي، وتم دعوة شركة **كورتولد Courtauld** لإدارة مشروع خاص بتجهيز ومطابقة مقاييس مصنع إكريلك في **لانزهو** الواقعة في مقاطعة **جانسو** وتم تنفيذ المشروع بنجاح محققًا أرباحًا مبهرة على الرغم من الظروف القاسية المحيطة به.

لاحقًا، حقق العمل المزيد من التقدم في أوائل التسعينيات من القرن العشرين عندما أصبح الاستثمار الأجنبي أكثر سهولة. بدأت الشركات الأمريكية وضع تسهيلات إنتاجية في ظل التحرر الاقتصادي في عهد الزعيم الصيني **دنج كسياوبنج**.

وفي عام 1998، حصلت الشركة الألمانية **أكزو نوبل** على شركة **كورتولد**. وبعد مرور عامين أصبحت CEL شركة مستقلة بذاتها تابعة للإدارة المسؤولة عنها. ولقد

أصبحت CEL العالمية في الوقت الحاضر شـركة إدارة مشـروعات خاصة بإدارة أعمال الهندسـة والتصميم والمشـتريات والبناء في المشـروعات الكبرى خاصـة في العمليات الصناعيـة المتعاقبـة. حصلت الشـركة على مسـارها الخاص في إدارة المشـروعات في مجالات الكيماويات، والسـلع سريعة الإنتاج، والصناعات الطبية. في الوقت الحالي قامت CEL بتوسـيع نشـاطها وتنويعه مـا بين الاستشـارات البيولوجية والبيئيـة. ويبلغ عدد العاملين في الشـركة 285 فردًا يقومون بالتحكم في مشـاريع يبلـغ رأس مالها أكثر من 150 مليون جنيه إسترليني سنويًّا.

أعمال الصين

كان أهم ما يميز العودة إلى السـوق الصيني إنجاز مشـروع بناء للمؤسسة الأولى للاستثمار الأجنبي في الصين عام 1991 وأظهر هذا المشروع حاجة الشركة إلى الحضور المسـتمر في البلد. قامت CEL بتأسـيس مكتبها الخاص بها في عام 1994 بعد عام من عملها كجزء من نشـاط مكتب **مجلس الأعمال البريطاني الصيني** في شـنغهاي؛ حيث إنها رائدة في تصميمات منصات إطلاق الصواريخ في الوقت الحالي. وقد اسـتمر **جيري شـن** العميل الأول لشركة CEL في الصين في العمل مع الشركة حتى الآن.

أقامت CEL العمل الخاص بها في الصين تدريجيًّا حيث تمت الاستعانة بالمهندسين الصينيين والعلاقات القائمة مع شـبكة من المقاولين والمصممين تسـتعين بها CEL في المشـاريع المختلفة. وتحتوي الشـركة على كل النظم الهندسـية ويمكـن الحصول عليها بسهولة ويسر بما فيها مرحلة التحكم والقيادة، وهندسة الكهرباء والميكانيكا، والهندسة المدنية والمعمارية.

ويتصـدر هـذه القائمـة CEL بمقدرتها على توفير أساسـيات للمعمـار وإعدادات ما قبل المشـاريع (تجهيزات المشـاريع) تحالفت CEL مع شـركة **إنتر لينك**، التي تعتبر مستشارها في إستراتيجيات دخول السوق وتقوم بإجراء أبحاث عن السوق.

التعاون في التصميم

كان التعاقد مع شركة تصميمات صينية خطوة أساسية في إستراتيجية عمل الشركة في الصين حيث أدى ذلك إلى تعاون قوي مع مؤسسـة **سينوبك نانجينج للتصميمات** التي تعد مؤسسة منتجة ومتوسطة الحجم تحتوي على 600 مهندس ولها سمعة ممتازة راجعة إلى تخصصها الأساسي في الصناعات الكيماوية، والمعالجة الصناعية. وتعد شراكة CEL

مع مؤسســة ســينوبك نانجينج للتصميمات مجدية؛ لأنها توفر الراحة والاطمئنان لعملاء CEL بأن الشركة تتعاون مع شركة تصميمات موثوق بها في الصين.

تــم اتخاذ القرار بإنشــاء قاعدة لعمل CEL في شــنغهاي والمنطقــة المحيطة بها حيــث يتركز عدد من المباني والمصانع التي تحتاج خبرة في متابعتها ولكن CEL قامت بــإدارة مشــاريع في أرجاء مختلفــة من الصين، منها بعض المشــاريع فــي منطقة دلتا يانجتســي على:

- مركز دعم التطبيق لأجهزة منع التسرب الفضائي والطبقات الخارجية للغلاف الواقع في مقاطعة سوزهو الجديدة نيابة عن جمهورية الصين الشعبية.
- مصنــع تصنيع ملح النيكل في كنشــان الواقعة في مقاطعة جيانســو للنيكل العالمي (Jinco).
- مصنع تصنيع وتعبئة الأقراص في سيزهو لشركة جلاكسو ولكام.
- مصنع شركة ستال الهولندية في مقاطعة سيزهو الجديدة التي تعد الأكثر تقدمًا على مســتوى العالم في عمل الأغلفة (الإكريليك، والمنســوجات، والجلد، والمواد الأخرى) ولقد تم البدء في تجهيز المبنى والانتهاء من بنائه خلال عام.

تتطلع CEL إلى المرحلة الثانية في توســعها. لقد قامت بتطوير مشــاريع مملوكة بالكامــل للأجانــب من خــلال مقر ممثلها الأجنبــي، وحصلت على مقر جديــد في منطقة زيوجيهيو في شنغهاي. انتقل سيمون ماجوير رئيس شركة CEL في الصين إلى شنغهاي في سبتمبر عام 2005 بعد 10 سنوات من السفر من المدينة وإليها.

لقد ســاعد CEL كونها شــركة صينية مملوكة بالكامل للأجانب في أول الأمر على تلقــي طلبيات بعملــة الرنمينبي، وتعييــن العمالة مباشــرة في الصين، ودفــع الضرائب التي تدفعها أي شــركة محلية. وســتقوم بإدارة CEL في الصين إدارة محلية تضم فريق عمل محليًا، وســتقوم بإجراء عقود محلية بعد الانتهاء من تحويلها إلى شــركة محلية في المستقبل القريب.

نمو قاعدة العملاء

يؤدي التغيير في الوضع المحلي إلى تمهيد الطريق أمام الشركة للتوسع في السوق المحلي حسب وجهة النظر الإستراتيجية. في الوقت الحاضر، تتشكل قاعدة عملاء الشركات من عمليات إعداد متعددة الجنسيات في الصين ولكنها تهدف على المدى البعيد إلى العمل

مـع أكبر عدد من العملاء الصينييـن. تعد المحاولات المتزايدة لرجـال الأعمال الصينيين أنفسـهم للاسـتثمار الخارجي فرصة جيدة للشـركة. على سـبيل المثال، تعد الصناعات الدوائية قطاعًا مزدهرًا داخل الاقتصاد الصيني. ولذلك، ستحتاج شركات الأدوية الصينية إلى خبراء للمسـاعدة والاستشارة وخصوصًا لرسم مخطط لملاءمة القواعد المعتمدة في أوروبـا والولايات المتحدة إذا رغبت في البيع والاسـتثمار فـي هاتين المنطقتين. ومما لا شـك فيه أنCEL على دراية كاملة بأن منافسيها يعتبرون الصين أيضًا سوق المستقبل، ويتوقعـون الكثير من التحديات المطردة التي سـتواجهها. وعلى الرغم من ذلك، يجب أن يؤخـذ الاقتصاد الصيني بعيـن الاعتبار حيث إنه يوضح الإنجازات الناجحة لمشـروعات لانزهو منذ 40 عامًا والتي ستبقي CEL في موقف قوة.

ساسان لتصميمات السيراميك

تشـتهر جينجديزهين بالسـيراميك، وهي المغناطيس لتصميمات سيراميك ساسان، بتصميم صناعة المصابيح البورسلين. كان الازدهار بالعمل وتشغيله على أحسن ما يمكن يمثل أمرًا يصعب حله، كما هو الحال مع تصميمها لمنتجاتها.

عامل الجذب لدى جينجديزهين

في أي بلدة لصناعة الفخار على مستوى العالم ستكون المعاملة مباشرة ومحددة، أنت تملك المال وأنا أقوم بتوريد السـلعة. لكـن جينجديزهين لم تكن بهذا العمق في قلب إحدى المقاطعات الصينية الأكثر تحفظًا. لقد كانت ذات يوم مركز صناعة البورسلين في العالم، لقرون كانت قاعدة تصنيع السـلع الملكية المختارة بعناية شـديدة مسـتفيدة من الدخول المسـتعد لاسـتخدام خامات ومسـتويات من الفن أحدث مما يمكن للغرب تخيله. كان على السـيد **جون سـتيوارت كلارك**، المؤسس المساعد لشـركة **ساسان لتصميمات السـيراميك** وشـريكه الاعتراف بأن أحد أهم ورديهم للزخارف هو السـيد **هيوانج** وأنه سـيكون عظيمًا في الفنون والصناعات اليدوية. لم يكن أمرًا بسـيطًا أنه احتاج لمعرفة ما سـيتم تطبيق زخارفـه الفنية عليه لكي يقدم الأداة المناسـبة. لقـد أراد بناء علامة جيدة للتعرف على نماذجه، ويحدد **ساسـان** مصدره من الصلصال والطين، والأسـتوديو الذي يتم إجراء العمل به، والأهم ما هو المحرق الذي سيتم تسخين القطع به. "لا أنا آسف" ذكر السـيد **هيوانج** متطلعًا بأسـى؛ لأن المحرق الموجود في المصنع كان غير متماسك (وهو قوة الحياة) لأنه غير مناسـب للزجاج الذي اسـتخدمه. لقد اسـتغرق الأمر ثلاث زيارات،

وتغيير لمقر المحرق، وتناول الكثير من شـاي **باولي** قبل انصراف الشـركاء من ورشـة العمل الرئيسية مع قدر من الفخار في أيديهم.

بعـض هذه الطقوس عرض من الأسـلوب الصينـي في القيام بعمل مشـترك، ولكن في **جينجديزهين** يواجه أصحاب المشـاريع الغربيون مقاومة إضافية بسـبب تاريخ الشك المتبادل. وصلت أول شحنة بورسلين **جينجديزهين** لأوروبا على السفن الشراعية الخاصة بنقل الشـاي. ارتبط الشـغف الذي انتاب الأرستقراطيين في القرن السـابع عشر باعتبار الصيـن مقر الذهب الأبيض بانطلاق وبحث قوي عن سـر هذه القـوة العظمى. بينما كان الإمبراطور يحتجز التجار البربر على ساحل الخليج، كانت البعثات الجيزويت (اليسوعيون) تسعى لدخول البلد منجذبة نحو كشف أسرار إنتاج مثل هذا الخزف الشاهق البياض.

تم كشـف جميع الأسرار المهمة في القرن التاسع عشر عندما كانت مدن الزخارف في بريطانيا، وفرنسـا، وألمانيا، والولايات المتحدة تنتج نوعية خاصة من البورسـلين أو أنواعًا شـبيهة، لكن **جينجديزهين** تظل شاهدًا أثريًّا على الأشباح البيضاء (كما يطلق عليها الغرب) وتعمق مفهومًا سـائدًا بأن هناك أسرارًا لا يزال ينبغي عليهم كشفها. ومرة أخرى شهدت تعاقدات **ساسان** مؤشرًا صغيرًا على المراوغة بسبب هذا التشكك؛ حيث تم اتهامهم بفظاظة بالتجسس، وكانت تتم معاملة مترجميهم كمشاركين لهم.

يعد عمل **ساسان** في السيراميك جانبًا صغيرًا من نطاق SME ، المعروفة في التجارة كمصممـي الفنون في أنهـم يعبرون الفجوة بين مقر أسـتوديو السـيراميك والصناعات الإنتاجية مثل **سبود وويدجود**. يرى المتخصصون في صناعة البورسلين أن كل قطعة من **ساسـان** هي من زخرف يدوي قريب من جوهر إنتاج صغير لسـوق حصري منفرد. لقد كانت رحلات **ساسان** للصين من أجل البحث عن ورشة عمل يمكنها إنتاج تصميمات عالية الجودة للمصممين. مع أسـابيع فـي رحلته الثانية، لا يزال **ساسـان** يصارع لإدراك كيف يعمل مزخرفو **جينجديزهين** وبالتالي كيف تعمل المدينة؟ على بُعد 300 ميل يطيرها قائد الطائرة من أقصى الجنوب الغربي من شـنغهاي، تعد **جينجديزهين** جبلاً في مكان خلفي منعزل يتعامل مع سـلعة خاصة ما زال لها سـعر مرتفع في الغرب. وعلى الرغم من أنها تدعم الصناعات المحددة الحجم مثل إنتاج الهليكوبتر شـانج والسيارات **السوزوكي** إلا أن السيراميك يمثل ثلثي اقتصاد وعمالة **جينجديزهين**.

قضايا الجودة

في غزوتها الأولى وضعت مصممة **ساسـان سـاندي بايووتر** نفسـها في واحدة من ورشـتيْ عمل دوليتين معلنةً عن سـمعتها فـي البلد لجذب الفنانين الـرواد من دول عبر

البحار. آملين في استخدام ذلك كدعامة في مطاعم ورشة العمل واكتشفت بسرعة بأن الادعاءات الكبرى لمؤسسة فن السيراميك **سانباو** لم تكن متوافقة مع حقيقة ما يقدمونه (أو الأفضل ألا يفعلوا) على هذا الأساس.

كشفت هذه الهجمة الأولى أن **جينجديزهين** لديها مشكلة كبرى مع مراقبة الجودة، وأن السلطات تعلم جيدًا بالحاجة لرفع هذه المقاييس. لقد قاموا باستثمار الملايين في توسيع مؤسسة السيراميك **تاويوين**، ببناء حرم جديد وواسع في خلال عام، مع تقديم تقرير بالحالة للسلطات للاطلاع على الوضع العالمي. بينما قد يكون لهذا تأثير بالسلب لفترة طويلة، إلا أن البراعة تعتبر الآن ضحية للدمج مع الغرب. منجذبين بعائدات ودخل أعلى انتقلت أسر بالكامل من مقرها، عملت لفترة في ورشة عمل منفصلة لتتعلم تجارة مختلفة، ثم تغادر لشركاتها الخاصة والتي تقتطع الأسعار بالتقتير على الجودة.

ثم اتخذت سمعة البلد في صناعة الزخارف الجيدة لكنها متخذة مسلكًا آخر في منتصف التسعينيات عندما منحت بكين نظام الخصخصة للشركات الكبرى مثل مصنع البورسلين **جيوانجيج**.

نظرًا لوجود مئات من الورش المختصة، أصبح الآن من المستحيل تحديد مصدر أي شيء أكثر من مهارة ورشة عمل واحدة والاحتفاظ بأي تماسك. لكي تستخدم الحاسب الآلي في التصميم، ليس هناك سعة رصيف مناسبة. لذلك، كل مجموعة طقم شاي صيني على سبيل المثال تحتاج لاتخاذ مصدرها من ورشة عمل مختلفة. عند فحص الطقم، يمكن للعين الماهرة تحديد مدى الروعة والإبهار في التصميم، اختلافات بسيطة بين الفنجان والسكرية، إلى جانب اللمسة النهائية التي تعطي التصميم المظهر الساحر النهائي.

من منطلق إدراكنا بأن التجار الأوروبيين يلقون بأيديهم على الصناعة محاولين تقديم اقتراحات تتفوق على أي عنصر من إنتاج السيراميك الذي وصلت له إنجلترا، تعلم **ساسان** أن تسهيل تصميم الإضاءة ذات الإنتاج المشترك في سوق التصميم سيضمن تحديات عظمى للغرب.

الطريق للأمام

عادت **ساسان** إلى **جينجديزهين** بأسرارها مستعدة للعب اللعبة "قم بكشف أوراقك" أقوم بكشف أوراقي. لقد ساهمت في الدعوات لتشغيل ورش عمل لمصممي السيراميك الذين لم يتركوا القلم أبدًا، كما كشفت أسرار التجارة والاختصارات المعروفة لكل طالب يدرس هذا الفن في الغرب. ولكنها كانت الضوء المحدد في **جينجديزهين**. قامت **ساسان**

بإعطــاء دروس لغــة إنجليزية لأطراف مهيمنة. وهم من قد يثبتــون فائدتهم في صفقات العمــل بالمســتقبل، وتكريس جهدهم فــي الوصول للتكامل ثم وضعت نفســها في عائلة أستوديوهات **مينج كينج**، التي يرأسها السيد الكبير **ليو يوان تشانج**.

ربما لا تمتلك الشــركات الكبرى والأقل مرونة الوقت، لكن منتج **ســاســان** منتج فريد في سوق ملائم لكفاءات المرء ومفتوح لما يمكن أن يبتكره الجمع بين التصميم الأوروبي والصيني. يمتد هذا السوق إلى الشرق الأقصى، لأن صُناع السيراميك في الصين في موضع حرج من نقص الرؤية الإبداعية. ويعتبر الإبداع عاجزًا عندما يكون التعليم والتدريب نوع من الروتين بسبب التقييد الغير منطقي بتقاليد لا تعكس بالمرة شكل الصين الحديث.

علــى الرغم من إبــداع التــزم بتكنولوجيا قديمة، تــم أخيرًا اعتبارًا نماذج **ســاســان** تكنولوجيا حديثة. وعلى أي حال، ينفجر الأمر عندما تصطدم **ســاســان** في شــخص غير مرتبط بعملها حاملاً معه احد إبداعاتها إلى العلن. في صناعة اعتمدت على نســخ الأصول القديمة، تصبح حقوق الملكية الفكرية حِملاً تتقاعس السلطات المحلية حتى عن إدراكه.

تعتبــر **جينجديزهين** دولــة مختلفة عن أي مكان على الســاحل، وليس هناك قدر من الإجــراءات القانونيــة تعمل على إرهاب الأشــخاص الذين يقومون بالنســخ. وفي الوقت الحالي، تعد العلاقة الجيدة مع ورديها هي الوقاية الأفضل ضد هذه الانشقاقات – علاقة تحدد العقوبات وإبعاد جميع الجوانب الأساســية في العقد – علاقة اعتمدت على الاحترام المتبادل والأفكار المشــتركة في نظام تســبب في عدم الثقة في الآخرين منذ 1949، ولا يمكــن لأحد التقليــل من قوة الصداقة والتطلعــات التي قد يحتاجها الغــرب للوصول إلى الصين للعمل والازدهار.

يعد الوقت لاعبًا مهمًا في تشــكيل علاقة عمل. إذا بدا أن تعاقدات ساســان مع صناعة الســيراميك فــي جينجديزهين قد أقحمتهــا في ورطة من العوائق، لــن تكون هناك حاجة للتقدم في العمل، وليس لدى **ساسان** بدائل.

بعكــس الكثيرين الذين يتجهون إلى الشــرق الأقصى، لم يكن الأمر ببســاطة التطلع للمنتجــات الرخيصــة والعائدات الأعلــى. بينما بإمكان ساســان ببســاطة تصدير الطين التجاري كخام على سبيل الاستثناء لإنجلترا، يمتلك الصينيون حاليًّا صناعة كانت في فترة مــا الثانية لكنها تزدهر الآن بســبب التنافس على الجودة. يفضل **جون ســتيوارت كلارك** التفكير بأن مهمة ساســان معروفة لصُناع الفخار في **جينجديزهين** كشخص يعطي بقدر ما يأخذ.

شركة شيفيلد المتحدة

عندما اشترت **شيفيلد المتحدة** Cheng du Five bulls أصبحت أول نادٍ أجنبي يفوز بفريق في جمهورية الصين الشعبية. في فترة الهدوء، لا يزال المتعصبون لشركة **شيفيلد المتحدة** قادرين على متابعة نجاحهم، ليس في **برامهول لان** ولكن آلاف الأميال بعيدًا حيث تملك **شيفيلد المتحدة** كذلك 90% من نادي كرة القدم Cheng du five Bulls.

لقد حدث الأمر بسرعة شديدة بالنسبة للنادي الإنجليزي الشمالي، والذي فاز بجائزة Premiership في 2006. ظهر أول تعامل في 2000 من خلال **توني زيو**، كوكيل ينوب عن النادي، عندما كان النادي يتطلع لرعاة لعمل قمصان لاعبي النادي. تفاوض النادي على رعاة بمبلغ 200,000 جنيه إسترليني موزعة على سنتين مع شركة صينية هي **ديسان**، التي تقوم بصناعة عصير التفاح المنعش.

في أثناء المفاوضات، قام **كيفين ماكاب** الذي كان رئيس مجلس الإدارة لشركة **شيفيلد المتحدة** بزيارة الصين للمرة الأولى. ذهب ومعه صورة محددة مسبقًا يملكها الكثيرون عن الصين، واكتشف على العكس أنه مكان يتخذ شكل الغرب على حد قوله وتشبه المجتمع البريطاني إلى جانب أشخاص أصحاب مشاريع تجارية ضخمة.

بينما كان في الصين تصور كذلك أنه ربما تكون هناك بعض الفرص لوجود خطوط أخرى لشركة **شيفيلد المتحدة** لإقامة عمل في الملكية والجوانب غير المستخدمة. في البداية كان منطلقًا ومتأثرًا بالازدهار الموجود وليس في التطور المباشر، ولكن في التجارة والشراء مع شكل البيع والتخفيض. بالاشتراك مع شريك في مشروع مشترك ثم شراء الملكيات في مدينة **ثاويزرن** في **شينزين** لتوفير السكن والمكاتب للعاملين هناك.

في أي وقت كان يذهب فيه إلى الصين يطرأ موضوع كرة القدم حتمًا، ويكون الأشخاص الذين يقابلهم **كيفين ماكاب** مهيمنًا لوضعه ورئاسته لشركة **شيفيلد المتحدة**. لقد كان دائمًا مُحملاً بالاقتراحات التي رفض الكثير منها، ولكنه قبل أحد العروض بتولي إدارة أكاديمية كرة القدم في **هانيان والي**، وكان مرتبطًا كذلك بصفته راعيًا للأكاديمية الخاصة بالأطفال في **شيفيلد**.

ثم في يناير 2005، قام **بيلاد** (الاسم الذي اتخذه فريق **شيفيلد المتحدة**) بتوقيع انضمام لاعب كرة القدم الصيني **هاو هايدونج** إلى فريقهم، الذي لعب أكثر من 90 مرة في الصين وتم استقطابه ليس للعب مع فريق كرة القدم الأول، ولكن لتدريب لاعبي كرة القدم

الصغار والأهم للعمل كمعبر إلى الصين. وبالتالي، وافقت **شيفيلد المتحدة** على الحصول على **لي تيا** من مدينة **مانشيستر** لتقوية الروابط مع لاعبي كرة القدم الصينيين الكبار.

في يوليو التالي، ذهبت **بيلاد** إلى رحلة قبل موعد الموسم في **شينيانج، وزيان وهانجزهو** مع **هاو هايدونج** في الفريق. كانت الرحلة شديدة النجاح وحصدت مالاً للنادي والأهم قدمت **شيفيلد المتحدة** إلى مشاهدين أكبر في الصين التي لعبت بقوة لصالح النادي على الرغم من أنه فعليًا أقدم نادي كرة قدم في إنجلترا و**برامال لين** (حيث تلعب **شيفيلد المتحدة**) يعد ملجأ كرة القدم المتحدة والمشتركة.

بينما كان رجل الأعمال **كيفين ماكاب** يشاهد المباريات، ويتنقل من ملعب إلى آخر لاحظ وجود فجوة واضحة في السوق. لقد كانوا يملكون المدرجات في الصين، ولكنهم لم يعلموا كيف يضيِّقون هذه الفجوة أو يستخدمون تجارة التجزئة لإنعاش موارد هذه الأندية. هذا هو ما قاله **كيفين**. ومع تطور أعماله جيد، نقل اهتمامه إلى كرة القدم.

الاستحواذ على الشركة بالكامل

يملك **توني زيو** اتصالات جيدة مع اتحاد كرة القدم في **شينجدو**. ومن خلال هذا الكيان توصل **ماكاب** إلى الجانب المحلي. وهو نادي كرة القدم Cheng du Five Bulls الذي تأسس في 1996 ووصولاً إلى هذه النقطة، بدأ يحوم في منتصف القسم الثاني من البلد. ولكن ما جعل اهتمامه يتزايد هو حقيقة أن النادي يلعب في مدرج سعته 40,000 مقعد في ملعب مدينة **شينجدو**. وكان النادي مملوكًا لشركة تبغ، وهو أمر لم يلق استحسانًا أبدًا من **كيفين ماكاب**.

تصور كذلك أن احتمال تطوير مساحة جزئية ملحقة بالمدرج أمر هام لقد كانت جميع العناصر متوافرة لتحقيق ليس نجاح نادى كرة القدم فقط ولكن نجاح العمل لذلك تم طرح مناقصة للفوز بالنادي. كما توقع، قامت شركة التبغ ببيع حصتها في النادي لاتحاد كرة القدم في **شينجدو**، لتجعل الموضوع أسهل للوصول إلى نادي كرة القدم الأجنبي.

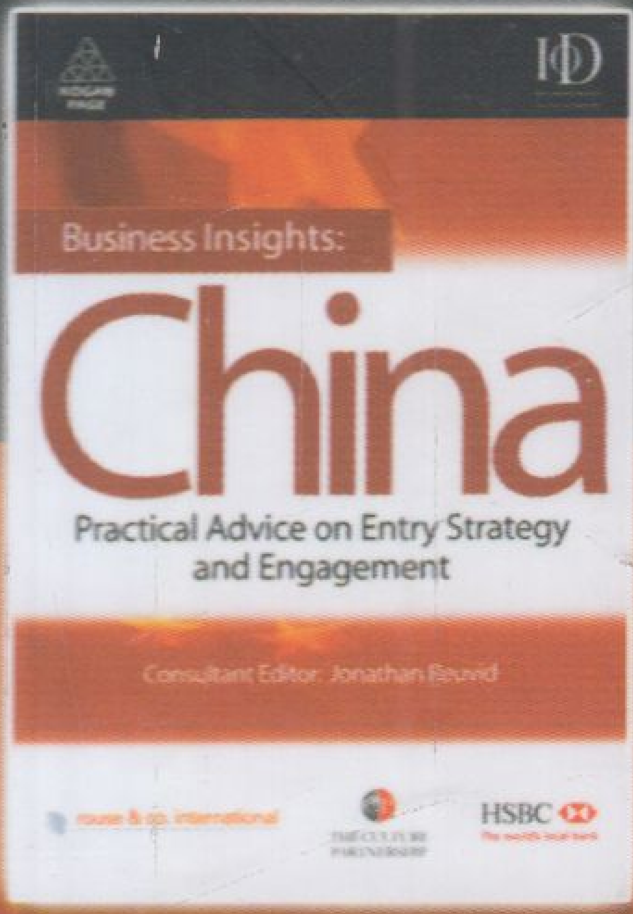
لقد كانت هذه الصفقة إنجازًا حيث قامت **شيفيلد المتحدة** بشراء 90% من نادي **شينجدو** بمبلغ لم يتم الإعلان عنه تاركين 10% لاتحاد كرة القدم. لم يكن المدرج ضمن سعر الشراء. ولذلك، يملك النادي الحق في استخدامه في أي وقت يريده، مع تسهيلات التدريب.

ومـن هنا، كان يوجد مجـالان لتطوير النادي من منطلق مفهـوم كرة القدم البحت، وكان الهدف بناء فريق كرة قدم أفضل يسـعى للانتشـار ثم يتحدى أقوى الفرق. دعم لي بينج الفريق وهو مدرب رئيسـي سـابق للنادي الدولي الصيفي ضمن مدربين مساعدين حضروا من شيفيلد. يعتقد كيفين ماكاب أن وجود مدرب قوي للفريق أمر حتمي. والأهم مـن كل ذلـك، خطط النادي الجديـد لإنفاق حوالي 20 مليون رنمينبـي لبناء فريق جديد لموسـم 2006. ظل اسـم الفريق هو Five Bulls لكن أعيدت تسـمية النادي Chengdu Blades football club، يهدف النادي للحصول على رعاية بقيمة 1 مليون جنيه إسترليني في السنة ليبدأ في تطوير الجوانب التجارية.

يعمـل النادي الآن على إنتاج محلات ومطاعم في شـينجدو لإضفاء الجانب الغربي علـى نـادى كرة القـدم. وبالطبع يكون الهدف الأساسـي هـو الحصول علـى المزيد من الأشخاص لمراقبة النادي من منطلق أن تعداد شينجدو البالغ 11 مليون نسمة في مقاطعة تتسع لأكثر من 100 مليون.

وكان هذا قبل فوز شـيفيلد المتحدة في الدعايـة لكيانها. منذ أن ظهرت بيلاد أصبح المشـاهدون الذين يشـاهدون الفريق عشـرات مـن الملايين في الصين منـذ أن أصبحت المباريات تذاع هناك.

خلال سنتين أو ثلاث، يتوقع كيفين ماكاب تعويض هذا الاستثمار المبدئي، وينبغي على موقع شينجدو تحقيق عائدات جيدة في ذات الوقت. عودة إلى شيفيلد، هناك مدرسة لغات ملحقة بأكاديمية شـيفيلد. وهذا معناه أن اللاعبين الصغار بالصين الذين يحضرون إلى شـيفيلد يمكنهم تعلم اللغة الإنجليزية وتحسـين تعليمهم بينمـا تتم رعايتهـم فـي كرة القدم.



Business Insights:

China

Practical Advice on Entry Strategy and Engagement

By/ Jonathan Reuvid

باعتبار أن الصين دولة منفتحة بصورة متزايدة أمام الاستثمارات الأجنبية التي يمكنها الانتشار والتوسع في هذا السوق الاستهلاكي الضخم الصاعد الواعد، تمثّل فرصة تجارية عظيمة. ومع ذلك، فالسؤال الذي يطرح نفسه بإلحاح هو كيف يتأكد أصحاب الأعمال التجارية ويضمنون أن يجدوا في الصين الظروف المواتية المثلى لتحقيق النجاح المنشود؟ والإجابة التي يقدّمها هذا الكتاب عبارة عن إلقاء نظرة عامة كاشفة على التقدم الذي تحقق بالفعل في الصين **قبل خوض أصحاب هذه الأعمال تجربة الدخول إلى هذا السوق.**

في ضوء التجارب والخبرات والدروس والنتائج المستفادة من واقع الحياة العملية للشركات التي دخلت إلى حلبة المنافسة في مجال **الأعمال التجارية بالصين**، يقدم هذا الكتاب خلاصة ما أحرزت من نجاح وما واجهت من إخفاق في تسيير أعمالها على كل المستويات في هذا السوق التنافسي الصعب.

تتناول فصول الكتاب الموضوعات الآتية:

- **الاستثمار الداخلي والخارجي.**
- **الصين ومنظمة التجارة العالمية.**
- **الحكومة والإدارة الصينية.**
- **إدارة المخاطر في الصين.**
- **إدارة الملكية الفكرية.**
- **إدارة المشاريع المشتركة.**
- **حسابات البنوك وصرف العملات الأجنبية.**
- **قانون المشاريع المشتركة.**
- **دراسات حالة عن الصناعة والتجارة وخدمات التموين.**

بفضل الإسهامات التي حظي بها هذا الكتاب من شركة KPMG وبنك HSBC ومجموعة آروب Arup ومجلس الأعمال البريطاني الصيني، استطاع أن يغطي الموضوعات الرئيسية والجوهرية للاستثمار والتشريعات والقوانين وإدارة المخاطر والوعي الثقافي فضلا عن تقديم دروس فريدة مستفادة نابعة من تجارب الشركات التي أحرزت نجاحًا بالفعل أو صادفت مشاكل وصعوبات في الدخول إلى واحد من أكثر الاقتصادات إثارة على مستوى العالم.

جوناثان ريوفيد مؤلف هذا الكتاب: شخص ذو خبرة عميقة وطويلة بالصين؛ حيث سبق له أن عمل خبيرًا اقتصاديًّا، ومستثمرًا، ومستشارًا لتطوير مؤسسة دولية ثم مؤلفًا مشاركًا ومحررًا لعناوين كثيرة في مؤسسة **كوجان بيدج** للنشر، منها: "العمل في الخارج" و"إدارة مخاطر الأعمال" و"دليل الثروة الشخصية: كيف تدير شركتك، ومتى تطرح أسهمها في البورصة؟".



ISBN: 977 – 377– 093 –1



Arab Nile Group
P.O. Box: 4051, 7th District
Nasr City 11727 Cairo / Egypt
Tel.: 00202/26717135 – 26717134
Fax: 00202/26717135
E-mial: info@arabnilegroup.com
www.arabnilegroup.com

www.arabnilegroup.com